



**FLUKTUACIJA STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU  
ODRASLIH**

**ŠTUDIJA št. 2**

REZULTATI RAZISKAVE  
**O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH UČITELJEV V  
PROGRAMIH USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO  
USPEŠNOST  
(UŽU)**

Avtorici: mag. Zdenka Birman Forjanič in dr. Tanja Možina

## FLUKTUACIJA STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Študija št. 2

### **REZULTATI RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH UČITELJEV V PROGRAMIH USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST (UŽU)**

**Nosilec naloge:** Andragoški center Slovenije

**Vodja naloge:** dr. Tanja Možina

**Avtorici:** mag. Zdenka Birman Forjanič, dr. Tanja Možina

**Jezikovni pregled:** Besedilo ni lektorirano.

**Objava:** spletna stran: [http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/fluktuacija\\_uzu.pdf](http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/fluktuacija_uzu.pdf)

**Kraj in čas izdaje:** Ljubljana, 2014



Izpeljavo raziskave je omogočilo Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.



CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

374.7:331.108.24(0.034.2)

BIRMAN Forjanič, Zdenka

Fluktuacija strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih. Študija št. 2, Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih učiteljev v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU) [Elektronski vir] / avtorici Zdenka Birman Forjanič, Tanja Možina. - El. knjiga. - Ljubljana: Andragoški center Slovenije, 2014

Način dostopa (URL): [http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/fluktuacija\\_uzu.pdf](http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/fluktuacija_uzu.pdf)

ISBN 978-961-6851-49-7 (pdf)

1. Možina, Tanja, 1969-  
278329344



# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	5
<b>2. OPREDELITEV IN TEORETIČNI VIDIKI PROUČEVANJA FLUKTUACIJE</b> .....	10
2.1 OPREDELITEV POJMA .....	10
2.2 DEJAVNIKI FLUKTUACIJE .....	12
2.3 VRSTE FLUKTUACIJE .....	17
2.4 POSLEDICE FLUKTUACIJE .....	18
2.5 ZASNOVA PRISTOPA ZA MERJENJE FLUKTUACIJE STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH .....	21
<b>3. IZHODIŠČE RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH UČITELJEV V PROGRAMIH USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST (UŽU)</b> .....	26
<b>4. METODOLOGIJA</b> .....	32
4.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....	32
4.2 VSEBINSKI SKLOPI .....	32
4.3 VKLJUČENI SUBJEKTI .....	34
4.4 UPORABLJENE METODE, OBLIKOVANJE INSTRUMENTARIJA .....	34
4.5 TESTIRANJE INSTRUMENTARIJA .....	34
4.6 ZAJEM USPOSOBLJENIH UČITELJEV PROGRAMOV USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST IN ORGANIZACIJ Z USPOSOBLJENIMI UČITELJI V RAZISKAVO .....	35
4.7 ZBIRANJE PODATKOV .....	35
4.8 ŠTEVILO PRIDOBLJENIH VPRAŠALNIKOV UČITELJEV PROGRAMOV USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST IN ORGANIZACIJ Z USPOSOBLJENIM UČITELJI .....	36
4.9 METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV .....	36
4.10 ZNAČILNOSTI SODELUJOČIH V RAZISKAVI .....	36
<b>5. REZULTATI RAZISKAVE</b> .....	42
5.1 STALIŠČA ORGANIZACIJ DO OBSEGA FLUKTUACIJE UČITELJEV V PROGRAMIH USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST .....	42
5.2. ODNOSI MED KANDIDATI ZA UČITELJE UŽU IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE .....	46
5.2.1 Ureditev odnosov med kandidati za učitelje UŽU in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje .....	46
5.2.2 Zadovoljstvo usposobljenih učiteljev UŽU s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje .....	51
5.3 SODELOVANJE USPOSOBLJENIH UČITELJEV UŽU IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE, PRI IZVAJANJU RAZLIČNIH PROGRAMOV UŽU .....	51
5.3.1 Sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi učitelji UŽU in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje .....	52
5.3.2 Kolikokrat po usposobitvi so usposobljeni učitelj izvajali različne programe UŽU? .....	54
5.3.3 Ali so usposobljeni učitelji vedno izvajali programe UŽU pri organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje? .....	59
5.3.4 Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih učiteljev UŽU za sodelovanje pri izvajanju različnih programov UŽU? .....	61
5.3.5 Katere programe UŽU in kolikokrat so posamezne programe organizacije doslej izvedle? ..	63
5.3.6 Ali so organizacije, ki izvajajo programe UŽU, omogočile delo samo tistim učiteljem, ki so jih same napotile na usposabljanje? .....	68
5.4 RAZLOGI, ZAKAJ USPOSOBLJENI UČITELJI UŽU ŠE SODELUJEJO OZ. NE SODELUJEJO VEČ PRI IZVAJANJU RAZLIČNIH PROGRAMOV UŽU .....	69
5.4.1 Mnenja organizacij, zakaj usposobljeni učitelji še sodelujejo pri izvajanju različnih programov UŽU .....	69

5.4.2 Odgovori organizacij, pri katerih učitelji programov UŽU, ki so jih one napotile na usposabljanje, še delujejo, na vprašanje, kako ocenjujejo število usposobljenih glede na potrebe .....	70
5.4.3 Razlogi usposobljenih učiteljev UŽU, da ne sodelujejo več pri izvajanju programov UŽU.....	71
5.4.4 Razlogi organizacij, izvajalk programov UŽU, o tem, zakaj usposobljeni učitelji ne izvajajo (več) programov UŽU pri njih.....	75
5.4.5 Stališča usposobljenih učiteljev, ki ne izvajajo več programov UŽU, o možnostih nadaljnjega sodelovanja .....	83
5.4.6 Stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju učiteljev pri izvajanju programov UŽU .....	84
5.5 MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH UČITELJEV ZA IZVAJANJE RAZLIČNIH PROGRAMOV UŽU .....	87
5.5.1 Kako so učitelji zadovoljni z izvajanjem programov UŽU? .....	87
5.5.2 Kaj učitelje UŽU motivira pri delu? .....	91
5.5.3 Mnenja organizacij, izvajalk programov UŽU, o tem, kaj menijo, da motivira učitelje, da izvajajo programe UŽU .....	93
5.6 DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI .....	95
<b>6. TEMELJNE UGOTOVITVE RAZISKAVE .....</b>	<b>100</b>
<b>7. LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>110</b>
<b>8. PRILOGE.....</b>	<b>112</b>

## 1. UVOD

Usposabljanje in spopolnjevanje izobraževalcev odraslih sodi že od vsega začetka med eno izmed temeljnih dejavnosti Andragoškega centra Slovenije (v nadaljevanju tudi ACS). Z različnimi programi usposabljanja in spopolnjevanja omogočamo strokovnjakom, ki izvajajo izobraževanje odraslih v praksi, da si lahko pridobijo ali poglobijo tisto andragoško znanje in spretnosti, ki jih potrebujejo za načrtovanje in vodenje učnih procesov v različnih skupinah odraslih udeležencev.

Ves čas pa skrbimo tudi za usposabljanje in spopolnjevanje strokovnjakov, ki sodelujejo pri izpeljavi in uveljavljanju razvojnih projektov ACS v izobraževalno prakso.

V času od 1991 do 2011, gre za obdobje dvajsetih let, je namreč ACS v prakso izobraževanja odraslih vpeljal številne izobraževalne programe oz. nove pristope, v katere se lahko vključujejo odrasli, ko potrebujejo novo znanje in usposobljenost na različnih področjih njihovega življenja in dela. Hkrati pa smo v tem času razvili različne infrastrukturne dejavnosti, ki so odraslim v podporo pri njihovem izobraževanju in učenju oz. so v podporo izobraževalnim organizacijam pri zagotavljanju kakovosti dejavnosti, ki jo izvajajo. Razvojna dejavnost je bila na ACS vedno tesno povezana z razvojem in usposabljanjem izobraževalcev odraslih, ki bodo novosti uvajali v prakso.

Sodelavci, ki smo na ACS-ju te dejavnosti razvijali, smo se zavedali, da gre za novosti, ki jih doslej v Sloveniji nismo imeli, izobraževalci odraslih v praksi jih niso poznali in za njihovo izpeljavo niso bili usposobljeni. Koncept razvojnega dela, ki smo ga na ACS razvijali skupaj z razvojnim delom na posameznih vsebinskih področjih, je zato v vseh navedenih primerih predvidel, da mora razvojno delo kot enega temeljnih elementov vključevati tudi **razvoj programov usposabljanja in spopolnjevanja osebja, ki bodo v praksi izvajali programe ter izpeljevali različne infrastrukturne dejavnosti v podporo učenju odraslih**. To se nam je zdelo še posebej pomembno zato, ker je bilo treba izobraževalce odraslih usposobiti za opravljanje **posebnih vlog**, kot so:

- ☞ vodja in mentor študijskih krožkov (ŠK),
- ☞ učitelj v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU),
- ☞ mentor v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM),
- ☞ vodja in svetovalec v središčih za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (ISIO),
- ☞ vodja, svetovalec in mentor v središčih za samostojno učenje (SSU),
- ☞ svetovalec za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih (SVK).

Značilnost takega temeljnega usposabljanja, namenjenega pripravam za opravljanje posebnih vlog izobraževalcev odraslih, se najbolj zrcali v tem, da se v te programe povečini (ne pa v vseh primerih) vključujejo tisti, ki že imajo formalno pedagoško-andragoško izobrazbo. Pri njih ne gre za pridobivanje temeljnega andragoškega znanja, pač pa za znanje, povezano z zgoraj opisanimi posebnimi vlogami.

Sočasno s posameznimi izpeljavami programov temeljnega usposabljanja in spopolnjevanja za tovrstne posebne vloge smo na ACS izvajali tudi redno spremljanje ter občasne evalvacije, namenjene predvsem pridobivanju informacij o zadovoljstvu udeležencev v teh programih ter potrebnih izboljšavah.

Po dvajsetih letih izvajanja te dejavnosti pa smo presodili, da je predvsem za namene strateškega načrtovanja nadaljnega razvoja spopolnjevanja izobraževalcev odraslih v podporo razvojnim projektom in infrastrukturnim dejavnostim izobraževanja odraslih čas, da opravimo celovito in sistematično analizo tega dela naše dejavnosti. Takšna analiza nam je namreč omogočila, da smo na enak način in hkrati zajeli različne programe temeljnega usposabljanja izobraževalcev odraslih.

Raziskavo smo izpeljali v obdobju od 2012 do 2014. Prvi del raziskave smo izpeljali v letu 2012 okviru naloge **Analiza števila usposobljenih izvajalcev nekaterih programov v javnem omrežju izobraževanja odraslih**. Njeno nadaljevanje pa smo izpeljali v obdobju od 2013 do 2014, in sicer v okviru naloge **Izvajanje in spremljanje programov andragoškega spopolnjevanja, aktivnosti Fluktuacija strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih**. Pri tem naj pojasnimo, da raziskava zajema programe, ki v formalnem smislu (po zakonodaji) niso javnoveljavni, čeprav je skoraj v vseh primerih tako ali drugače opredeljeno, da jih morajo tisti, ki želijo izvajati opisane razvojne ali infrastrukturne dejavnosti, uspešno zaključiti. Hkrati pa je potrebno, da ne bi prišlo do napačnega razumevanja, pojasniti tudi to, da se pojem »javno omrežje izobraževanja odraslih« v nalogi uporablja v širšem pomenu. Gre za različne izvajalce izobraževanja odraslih (javne zavode, zasebne izobraževalne organizacije, gospodarske in storitvene organizacije ipd.), ki niso zgolj javnoveljavne organizacije za izobraževanje odraslih, pač pa tudi druge, ki izvajajo javnoveljavne programe oz. infrastrukturne dejavnosti in tako sestavljajo javno omrežje izobraževanja odraslih.

**Temeljna cilja** raziskave sta bila dva, in sicer:

- ☞ V prvem delu raziskave, ki smo jo izpeljali v letu 2012, rezultate pa smo predstavili v vmesnem poročilu<sup>1</sup>, smo želeli ugotoviti, koliko izobraževalcev odraslih smo v vseh teh letih usposobili v izbranih programih temeljnega usposabljanja, katere vrste organizacij so udeležence pošiljale na usposabljanje in iz katerih slovenskih regij.
- ☞ V drugem delu raziskave, ki smo jo izpeljali v obdobju od 2013 do 2014, pa smo proučili, ali so vsi ti strokovnjaki, ki smo jih usposobili, v letu 2013, ko smo opravili merjenje, še delovali v vlogah, za katere so se usposobili. Ugotavljali smo razloge za morebitno fluktuacijo izobraževalcev odraslih iz obravnavanih programov in dejavnosti.

<sup>1</sup> Birman Forjanič, Z., Jurič Rajh, A., Klemenčič, S., Lenič, Š., Možina, T., Orešnik Cunja, J., Rajar, K. in Đorđević, N. (2012). Analiza usposobljenih izvajalcev nekaterih javnih programov v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: [http://izobrazevanje.acs.si/knjizna\\_polica/index.php?id=857](http://izobrazevanje.acs.si/knjizna_polica/index.php?id=857) (pridobljeno 20. 11. 2013).

V raziskavo smo vključili usposabljanje strokovnih delavcev v **programih temeljnega usposabljanja izobraževalcev odraslih za izvajanje naslednjih vrst izobraževalnih programov oz. pristopov k učenju odraslih<sup>2</sup>**:

- ☞ študijske krožke (ŠK),
- ☞ programe Usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU),
- ☞ program Projektno učenje mlajše odrasle (PUM).

Vključili smo tudi usposabljanje po **programih temeljnega usposabljanja izobraževalcev odraslih za izvajanje naslednjih infrastrukturnih dejavnosti**:

- ☞ središča za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (središča ISIO),
- ☞ središča za samostojno učenje (SSU),
- ☞ dejavnost svetovalnega dela za razvoj kakovosti v izobraževanju odraslih (SVK).

Zaradi obsežnega zajetja programov temeljnega usposabljanja za izvajanje programov in dejavnosti na področju izobraževanja odraslih in poglobljene analize smo se odločili, da rezultate predstavimo v posamičnih ločenih študijah oz. delih raziskave. Pripravili smo naslednje posamične študije:

Preglednica 1: Raziskovalne študije

NASLOV	AVTORJI
ŠTUDIJA št. 1 Rezultati raziskave <b>o fluktuaciji usposobljenih vodij in mentorjev študijskih krožkov</b>	Sonja Klemenčič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 2 Rezultati raziskave <b>o fluktuaciji usposobljenih učiteljev v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU)</b>	mag. Zdenka Birman Forjanič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 3 Rezultati raziskave <b>o fluktuaciji usposobljenih mentorjev v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM)</b>	Sonja Klemenčič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 4 Rezultati raziskave <b>o fluktuaciji usposobljenih vodij in svetovalcev v središčih za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (središča ISIO)</b>	mag. Zdenka Birman Forjanič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 5 Rezultati raziskave <b>o fluktuaciji usposobljenih vodij in svetovalcev oz. mentorjev pri organiziranem samostojnem učenju (SSU)</b>	Jasmina Orešnik Cunja, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 6 Rezultati raziskave <b>o fluktuaciji usposobljenih svetovalcev za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih (SVK)</b>	dr. Tanja Možina

<sup>2</sup> Vrste in poimenovanja programov ter njihove temeljne značilnosti predstavljamo v uvodih k posameznim delom te raziskave, in sicer v vsakem delu tisti/e program/e, ki so namenjeni usposabljanju za vloge, ki jih obravnava posamezni del.

Raziskovalna študija z naslovom **REZULTATI RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH UČITELJEV V PROGRAMIH USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST (UŽU)** je pripravljena tako, da zajema enake sklope, kot jih zajema tudi ostalih pet posameznih študij raziskovalnega poročila, in sicer:

- ☞ **Opredelitev in teoretični vidiki proučevanja fluktuacije.** Teoretska in strokovna izhodišča so oblikovana skupno za celotno raziskavo in so vključena kot izhodiščno poglavje v vseh šest separatnih raziskovalnih poročil. V tem sklopu je na kratko pojasnjen sam pojem »fluktuacija«, prikazani so različni dejavniki fluktuacije ter vrste in posledice fluktuacije. Pojasnjena je zasnova pristopa za merjenje fluktuacije strokovnih delavcev v programih in dejavnostih izobraževanja odraslih.
- ☞ **Izhodišča raziskave.** V tem sklopu so na kratko povzete ugotovitve iz prvega dela raziskave, in sicer o razvoju, značilnostih in številu izpeljav obravnavanih programov usposabljanja. Prikazani so podatki o številu usposobljenih strokovnih delavcev ter podatki o vrstah organizacij in regijah, iz katerih so bile organizacije, ki so strokovne delavce napotile na usposabljanje.
- ☞ **Metodologija raziskave.** V tem sklopu je predstavljena enovita metodologija raziskave, ki je bila uporabljena v vseh separatnih študijah, prilagojena za posamično separatno študijo.
- ☞ **Rezultati raziskave.** Osrednji del zajema prikaz rezultatov o fluktuaciji usposobljenih strokovnih delavcev in razlogih za fluktuacijo.
- ☞ **Temeljne ugotovitve raziskave.** Zaključni del zajema prikaz temeljnih ugotovitev in predlogov za nadaljnji razvoj usposabljanja strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih.

Z opravljeno raziskavo smo pridobili dragocene podatke, ki nam bodo lahko v pomoč pri nadaljnjem razvoju in sistemskem umeščanju dejavnosti usposabljanja strokovnih delavcev na področju izobraževanja odraslih.

Ob tej priložnosti se zahvaljujemo Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport, ki nam je omogočilo izpeljavo raziskave.

Zahvaljujemo se tudi sodelavcem Andragoškega centra Slovenije, vodjem razvojnih projektov ter nosilcem temeljnih usposabljanj, ki so nam bili pripravljene posredovati dodatne informacije, pomembne za osvetlitev okoliščin, v katerih so se obravnavani programi razvijali in izvajali, ter razjasniti marsikatero odprto vprašanje, s katerim smo se pri analizi podatkov soočili. Upamo, da bodo rezultati analize tudi njim v pomoč pri nadaljnjem razvojnem delu.

Prav posebej pa se zahvaljujemo organizacijam ter številnim izobraževalcem odraslih, ki so sodelovali v anketiranju in nam s tem posredovali dragocene podatke in informacije, s pomočjo katerih smo lahko na področju izobraževanja odraslih prvič



sistematično in strukturirano osvetlili nekatere vidike tako kompleksnega družbenega in organizacijskega procesa, kot je fluktuacija strokovnih delavcev na področju izobraževanja odraslih.

## 2. OPREDELITEV IN TEORETIČNI VIDIKI PROUČEVANJA FLUKTUACIJE

### 2.1 OPREDELITEV POJMA

Beseda *fluktuacija* je latinskega izvora in pomeni valovanje. Z njo označujemo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali točneje v odhodu delavcev iz organizacije. V najbolj temeljnem pomenu predstavlja odhajanje zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje z drugo organizacijo (Florjančič in Možina 1987).

Za Priceja (Price v Česnik 2005) je fluktuacija »*stopnja gibanja posameznika skozi članstvo v socialnih sistemih*«. Definicija je usmerjena na posameznika in ne na skupine, članstvo pa pomeni, da posameznik od organizacije pridobiva nagrade v obliki denarja oz. temu ekvivalentnih oblikah.

Jerovšek (Jerovšek v Česnik 2005) govori o fluktuaciji kot eni od oblik mobilnosti, ki v najširšem smislu pomeni menjavo položajev v določenem sistemu, v ožjem smislu pa označuje dinamično gibanje delavcev tako v kot med organizacijami. Po Jerovšku je fluktuacija določena z vrsto **makro dejavnikov**, kot so: stopnja ekonomske razvitosti, velikost določenega sistema, možnost geografske mobilnosti itd. in vrsto **mikro dejavnikov**, kot so strukturalne značilnosti organizacije, sistem nagrajevanja, možnosti napredovanja in poklicne kariere in ne nazadnje sistemov dominantnih vrednot, prevladujočih v organizaciji.

Za Guzino (Guzina v Česnik 2005) je fluktuacija »*samoiniciativni odhod posameznika iz organizacije, ki je rezultat nezadovoljstva pri delu in pričakovanj, da bo v drugi organizaciji lahko bolj in aktivneje realiziral svoje potrebe*«. Je lahko tudi posledica konflikta med delavci in delodajalci oz. oblika agresije, maščevanje delavcev delodajalcem.

Na podlagi analize različnih oblik fluktuacije Česnik (Česnik 2005, str. 14) fluktuacijo opredeli kot »*dinamično gibanje nezadovoljnih kadrov iz ene organizacije v drugo, kjer ti za svoje delo dobivajo ustrezna denarna ali temu ekvivalentna nadomestila*«.

#### Ekonomski, psihološki in sociološki vidik

Proučevanje fluktuacije je bilo dolga leta le domena ekonomistov, ki so jo proučevali z vidika škode oz. koristi. Z razvojem organizacijskih ved so se za proučevanje fluktuacije začeli zanimati tudi psihologi. Pozornost se usmeri na orientacijo zaposlenih in psihološki proces individualnega odločanja o odhodu iz organizacije. Zadnja znanstvena disciplina, ki se je vključila v proučevanje fluktuacije, je bila sociologija. Vanj je vnesla t.i. »*strukturalne variable*«, ki so neposredno povezane z organizacijsko strukturo in delovnim okoljem (Muller in Price v Česnik 2005).

**Ekonomski vidik.** Z ekonomskega vidika se posameznik odloča za odhod iz organizacije na podlagi koristi oz. škode, ki mu jo to prinaša. Njegova odločitev je posledica delovanja treh eksternih dejavnikov: plače oz. materialnih ugodnosti,

razmer na trgu delovne sile in vrste izobrazbe. *Plača in materialne ugodnosti*, ki jih prinaša zaposlitev v drugi organizaciji, so po mnenju ekonomistov najpomembnejši dejavnik fluktuacije. Posameznik se bo lažje odločal za odhod, če bo za enaka ali podobna dela v drugi organizaciji dobil višjo plačo in ostale materialne ugodnosti, ki so s tem povezane (prav tam).

Pomembne so tudi *razmere na trgu delovne sile*. Če je razmerje med ponudbo in povpraševanjem v korist ponudbe, potem bo tudi fluktuacija visoka, zlasti če so na razpolago privlačna in dobro plačana dela (prav tam).

Zadnji dejavnik, ki na odločitev za fluktuacijo posameznika ne vpliva nič manj kot že navedeni, je *vrsta izobrazbe*. Posamezniki, ki imajo bolj splošno izobrazbo, bodo pogosteje fluktuirali kot posamezniki, ki so si pridobili specifično izobrazbo in so usposobljeni samo za specifična dela v določeni organizaciji (prav tam).

**Psihološki vidik.** Temelji na subjektivnih predpostavkah posameznika o skladnosti med delom, ki ga opravlja, in pričakovanji, ki jih je imel o njem, preden ga je pričel opravljati. Kot pravijo psihologi, posameznik vstopa v organizacijo z določenimi pričakovanji, ki se nanašajo tako na *makro raven* (organizacijo kot celoto) kot na *mikro raven* (delovno mesto). Če je diskrepanca med pričakovanji in realnim stanjem velika, potem se posamezniki zelo pogosto odločijo za odhod iz organizacije. Realizacija ali nerealizacija pričakovanj se na posreden ali neposreden način manifestira skozi zadovoljstvo z delom in lojalnostjo do organizacije. Nerealizirana pričakovanja lahko povzročijo, da posameznik zazna svoje delo kot nezanimivo in nepotrebno. Vse to pa vpliva na nezadovoljstvo z delom in iz njega izhajajočih posledic. Nerealizirana pričakovanja vplivajo tudi na lojalnost do organizacije: posameznik s svojim ravnanjem zavrača lojalnost do organizacije, ki ni več instrument za uresničevanje njegovih potreb in želja (prav tam).

**Sociološki vidik.** Izhaja iz pojmovanja fluktuacije kot ene izmed oblik mobilnosti in iz nje izhajajočih determinant. Kljub temu, da so s sociološkega vidika obravnavane tudi ekonomske in psihološke determinante fluktuacije, pa ta vidik posebno pozornost namenja strukturnim pogojem dela, karakteristikam zaposlenih in eksternim dejavnikom, ki vplivajo na fluktuacijo.

*Strukturalni pogoji dela* so s sociološkega vidika pojmovanja fluktuacije zanimivi z vidika odnosa zaposlenih do delovnega okolja, v katerem delajo, in različnih oblik socialnih interakcij. Sociologe zanima, kako na fluktuacijo vplivajo pogoji dela, avtonomija pri delu, kohezivnost delovnih skupin, porazdelitev moči, možnosti za napredovanje, uresničevanje delovne kariere in delovne obremenitve. Pri karakteristikah zaposlenih sta zlasti zanimiva *delovna motivacija* in *profesionalnost*. Med eksternimi dejavniki je z eksternega vidika zanimiva možnost za delo v drugih organizacijah, različne oblike sodelovanja v družbeni skupnosti (civilna združenja, prostovoljne organizacije) in obveznosti, ki jih prinaša družinsko življenje. Poleg tega pa je sociološki vidik fluktuacije usmerjen tudi na delovne skupine, še posebej na njihovo funkcioniranje (Mobley v Česnik 2005).

Česnik (Česnik 2005), izhajajoč iz analize teoretičnih vidikov pojmovanja fluktuacije, povzame, da je ekonomsko proučevanje fluktuacije usmerjeno na eksterne, objektivne ekonomske dejavnike, na katere posameznik ne more vplivati neposredno. Z *ekonomskega vidika* se bo posameznik odločal za fluktuacijo takrat, ko bo na trgu dela velika ponudba dobro plačanih del z visokimi materialnimi ugodnostmi in za katere se ne bo zahtevalo določeno posebno znanje, pridobljeno v določenih organizacijah, ampak splošno znanje, pridobljeno s splošno izobrazbo. Nasprotno kot ekonomski pa *psihološki vidik* vključuje subjektivne komponente, na katere lahko posameznik vpliva sam. To pomeni, da je odločitev posameznika o fluktuaciji odvisna od njegovega subjektivnega dojemanja trenutnega položaja in njegovih trenutnih želja oz. potreb. *Sociološki vidik* proučevanja fluktuacije pa je usmerjen na odnose v delovnih skupinah, strukturalne pogoje dela, avtonomijo pri delu, razporeditev moči, možnost dela v drugi organizaciji itd. Vsi naštetih dejavniki naj bi vplivali na fluktuacijo posameznikov.

Za popolno razumevanje fluktuacije kot kompleksnega družbenega pojava je zato potrebno proučevanje z različnih družbenih vidikov. Vsak vidik nam bo prinesel nova spoznanja, ki bodo na posreden ali neposreden način vplivala tudi na naše razumevanje, zakaj se ljudje odločajo za zapustitev organizacije (prav tam).

## 2.2 DEJAVNIKI FLUKTUACIJE

Dejavniki, ki vplivajo na to, da se posameznik odloči zapustiti organizacijo, so mnogoteri in kompleksni. Florjančič in Možina (Florjančič in Možina 1987, str. 154) za človeka, ki fluktuirajo, pravita, da »išče izhod iz situacije. Ta izhod išče zaradi svojih lastnih interesov, ambicij in želja, ki jih ima, ali pa zaradi ovir, ki jih je srečal pri delu, v skupini, organizaciji ali v življenjskem okolju«.

Mobley (Mobley v Česnik 2005) deli dejavnike fluktuacije na štiri velike skupine, in sicer:

- ☛ **zunanje ekonomske dejavnike:** inflacija, stopnja brezposelnosti, gospodarska konjunktura oz. recesija idr.,
- ☛ **individualne dejavnike, ki niso neposredno povezani z delom:** vrednostni sistem posameznika, družinske obveznosti, delovna kariera žene in moža itd.,
- ☛ **individualne dejavnike, ki so neposredno povezani z delom:** pričakovanja, povezana z delom, zadovoljstvo pri delu, delovne obveznosti, sposobnosti itd.,
- ☛ **organizacijske dejavnike:** velikost organizacije, sistem nagrajevanja, centralizacija, delovni pogoji.

Florjančič in Možina (Florjančič in Možina 1987) menita, da vzroke fluktuacije lahko delimo na tiste, ki nastajajo zaradi vpliva organizacije same (tako imenovani *mikro vzroki*) in tiste, na katere organizacija ne more vplivati (tako imenovani *makro vzroki*). Na podlagi analize številnih tipologij dejavnikov fluktuacije Česnik (Česnik 2005) naredi sintezo in dejavnike razdeli v tri skupine:

- ☛ **dejavniki, ki so povezani s posameznikom** (osebni dejavniki),

- ☞ **dejavniki, ki se nanašajo na razmere v organizaciji** (notranji organizacijski dejavniki),
- ☞ **dejavniki, ki se nanašajo na razmere izven organizacije oz. razmere v okolju** (zunanji dejavniki).

V spodnji preglednici povzemamo nekatere značilnosti dejavnikov fluktuacije, ki so povezane s posameznikom.

Preglednica 2: Dejavniki fluktuacije, ki so povezani s posameznikom

<b>DEJAVNIKI FLUKTUACIJE</b>		
<b>VRSTA</b>	<b>DEJAVNIKI</b>	<b>UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI</b>
<b>DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI S POSAMEZNIKOM</b>	<b>spol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Povezava med spolom in fluktuacijo je v literaturi deljena. Nekateri avtorji trdijo, da je fluktuacija izrazitejša pri moških, drugi pa, da pri ženskah.</li> <li>☞ Moški naj bi fluktuirali zaradi organizacijskih vzrokov (nezadovoljstvo z delom, možnost napredovanja), ženske pa zaradi osebnih in družinskih razlogov (oddaljenost stanovanja od delovnega mesta, varstvo otrok, zdravstvene težave...).</li> </ul>
	<b>starost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Fluktuacija variira s starostjo. Pri mlajših delavcih je tudi do dvakrat višja kot pri starejših.</li> <li>☞ Mnogi avtorji to povezujejo s tem, da so mladi bolj pripravljeni tvegati, se lažje prilagajajo novemu delovnemu in življenjskemu okolju, imajo manj družinskih obveznosti, so bolj mobilni in imajo večje želje po spremembi poklica.</li> <li>☞ Najvišja fluktuacija je v starostni skupini do 35 let, potem pa začne upadati.</li> </ul>
	<b>delovni staž</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Empirične raziskave kažejo, da fluktuacija upada z dolžino delovnega staža.</li> <li>☞ Daljši delovni staž pomeni adaptacijo na delo in delovne pogoje, zaradi česar se posameznik težje odloči, da bi zapustil organizacijo.</li> <li>☞ Najvišja stopnja fluktuacije je pri delavcih, ki so v delovni organizaciji do 5 let.</li> </ul>
	<b>občutek pripadnosti organizaciji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Občutek pripadnosti organizaciji in fluktuacija sta v negativnem odnosu.</li> <li>☞ Čim dlje je posameznik zaposlen v organizaciji, večjo pripadnost čuti do nje in sodelavcev. Čim bolj so posameznikovi cilji skladni s cilji in vrednotami organizacije, tem bolj se identificira z organizacijo in tem manjša je fluktuacija.</li> </ul>
	<b>stan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Delavci, ki so poročeni in imajo otroke, manj fluktuirajo kot samski.</li> <li>☞ Še posebej je to očitno pri poročenih delavkah in enostarševskih družinah.</li> <li>☞ Vzroki za večjo fluktuacijo samskih delavcev so med drugim tudi v njihovi nevezanosti na kraj, manjšim obveznostim in želji po spremembi.</li> </ul>

<b>DEJAVNIKI FLUKTUACIJE</b>		
<b>VRSTA</b>	<b>DEJAVNIKI</b>	<b>UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI</b>
<b>DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI S POSAMEZNIKOM</b> (nadaljevanje)	<b>osebne karakteristike</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Za fluktuacijo naj bi se pogosteje odločali posamezniki, ki izstopajo po svoji samostojnosti, samozaupanju in agresivnosti, kot posamezniki, pri katerih so te osebne lastnosti manj izrazite. Vendar pa je statistična povezanost med obema pojmovoma izredno nizka. Prav tako naj bi pogosteje fluktuirali inteligentnejši posamezniki.</li> </ul>
	<b>interesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Posameznik se pogosto odloča za tak poklic, v katerem bo lahko uresničil svoje interese in zadovoljil svoje potrebe.</li> <li>☞ Če mu to ne uspe in je razkorak med poklicem in interesi prevelik, potem je to pogosto razlog za fluktuacijo.</li> </ul>
	<b>delovna učinkovitost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Odnos med delovno učinkovitostjo in fluktuacijo je ambivalenten.</li> <li>☞ Na eni strani se za fluktuacijo odločajo delavci, ki so zelo učinkoviti, na drugi strani pa se za izhod iz organizacije odločajo tudi manj učinkoviti ali neučinkoviti delavci.</li> </ul>
	<b>absentizem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Absentizem igra v procesu fluktuacije pomembno vlogo.</li> <li>☞ Lahko bi celo rekli, da je absentizem predhodnik fluktuacije.</li> <li>☞ Zaradi destruktivne vloge za organizacijo predstavlja poseben problem, saj samovoljni izostanki delavcev zelo bremenijo njen ekonomski obstoj.</li> </ul>

Vir: Česnik 2005

Česnik (Česnik 2005) v nadaljevanju analizira notranje organizacijske dejavnike fluktuacije. Eden izmed pomembnih dejavnikov fluktuacije so razmere na makro in mikro nivoju organizacije. Pomenijo tisti sklop pogojev in dejavnosti, ki so pod nadzorom organizacije in jih ta lahko v celoti ali pa vsaj deloma spreminja (Jerovšek 1980). Po navadi so to dejavniki, na katere posamezniki nimajo velikega vpliva.

Preglednica 3: Notranji organizacijski dejavniki fluktuacije

<b>DEJAVNIKI FLUKTUACIJE</b>		
<b>VRSTA</b>	<b>DEJAVNIKI</b>	<b>UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI</b>
<b>NOTRANJI ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI</b>	<b>organizacija dela in delovni pogoji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Slaba koordinacija dela se kaže v nezadostni koordinaciji med posameznimi oddelki in posamezniki, v številnih konfliktih in napetostih, v nizki motivaciji in podobno.</li> <li>☞ V takšnih razmerah je težko delati, saj so možnosti za izrabo znanja in razvijanje lastnih sposobnosti majhne.</li> <li>☞ Delovni pogoji so kot dejavnik fluktuacije močno povezani z vrednotenjem dela in stimulativnim sistemom nagrajevanja.</li> <li>☞ Z dvigom osebnega in družbenega standarda postaja vedno bolj pomemben tudi delovni čas, ki naj bi omogočil zadovoljitev družinskih, družbenih, kulturnih in rekreacijskih dejavnikov.</li> <li>☞ Težnje po fluktuaciji so večje tam, kjer delavci menijo, da je delovni čas neprimeren za zadovoljevanje njihovih dejavnosti.</li> </ul>
	<b>plača</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Vpliv plače na fluktuacijo je zelo zapleten. Teorija zagovarja stališče, da je glavni oz. najmočnejši dejavnik fluktuacije prenizka plača oz. možnost dobiti nekoliko višjo plačo v drugi organizaciji.</li> <li>☞ Praksa pa kaže, da zaradi višje plače fluktuirajo samo najnižje strukture v hierarhiji organizacije, to je nekvalificirani in priučeni delavci, katerih nizka plača ogroža eksistenco. Za vse ostale strukture delavcev pa večinoma to pravilo ne velja.</li> <li>☞ Za delavca je najpomembnejša višina plače in občutek pravičnosti v primerjavi z drugimi.</li> <li>☞ Spoznanje, da je enako delo različno vrednoteno, je pogosto dejavnik fluktuacije.</li> <li>☞ Zelo občutljiva so razmerja v plačah med vodilnimi in strokovnimi delavci. Prevelike razlike med njimi povzročajo nezadovoljstvo strokovnjakov, ki so prepričani, da je nagrajen predvsem položaj, ne pa znanje, kar je pogosto neposreden vzrok za fluktuacijo.</li> </ul>

<b>DEJAVNIKI FLUKTUACIJE</b>		
<b>VRSTA</b>	<b>DEJAVNIKI</b>	<b>UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI</b>
<b>NOTRANJI ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI</b> (nadaljevanje)	<b>možnost za napredovanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Možnosti za napredovanje in profesionalni kriteriji so zelo pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu, identifikacije z organizacijo in stalnosti pri zaposlitvi.</li> <li>☞ Čim manjše so možnosti za napredovanje, tem pogostejše delavci razmišljajo, da bi zapustili organizacijo.</li> <li>☞ V kolikor profesionalni kriteriji pri napredovanju niso dovolj upoštevani, se pri potencialnih fluktuantih pojavi prepričanje, da so za napredovanje sicer potrebni izobrazba, znanje in delovni rezultati, vendar so drugi kriteriji vseeno pomembnejši. Strokovnjaki, ki fluktuirajo, dobijo vtis, da tej organizaciji niso več potrebni.</li> </ul>
	<b>velikost organizacije in delovnih skupin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Za razliko od manjših organizacij imajo večje organizacije večjo notranjo mobilnost, bolj izoblikovan sistem selekcije in rekrutacije kadrov, bolj izdelan sistem nagrajevanja in napredovanja, učinkoviteje upravljajo s človeškimi viri in imajo zaradi tega tudi manjšo fluktuacijo.</li> <li>☞ Prav tako naj bi bila fluktuacija zaradi boljše komunikacije, večje skupinske kohezivnosti in boljših osebnih odnosov manjša v manjših delovnih skupinah.</li> </ul>
	<b>odnosi med zaposlenimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Slabi odnosi med delavci v neki organizaciji se odražajo v slabem počutju in neprijetnem vzdušju v kolektivu, slabi delovni klimi in morali, zaradi česar začne posameznik razmišljati o novi zaposlitvi.</li> <li>☞ Pomembno je razlikovati med odnosi med samimi zaposlenimi ter med nadrejenimi in podrejenimi. Predvsem slednji so pomembni.</li> <li>☞ Avtorski odnos nadrejenih do podrejenih pogosto vodi do konfliktov in razmišljanju zaposlenih o odhodu iz organizacije.</li> </ul>

Vir: Česnik 2005

V tretjo skupino Česnik (Česnik 2005) uvršča zunanje dejavnike fluktuacije.



Preglednica 4: Zunanji dejavniki fluktuacije

<b>DEJAVNIKI FLUKTUACIJE</b>		
<b>VRSTA</b>	<b>DEJAVNIKI</b>	<b>UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI</b>
<b>ZUNANJI DEJAVNIKI</b>	<b>trg delovne sile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Najpomembnejši zunanji dejavnik fluktuacije je trg delovne sile, na katerem se srečujeta ponudba in povpraševanje po delovni sili. Nesorazmerje med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili se najpogosteje kaže v zaposlenosti oz. brezposelnosti.</li> <li>➤ Višja stopnja brezposelnosti negativno vpliva na fluktuacijo in obratno, visoka stopnja zaposlenosti pozitivno vpliva na fluktuacijo.</li> </ul>
	<b>inflacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inflacija naj bi na fluktuacijo vplivala s spodbujanjem dodatnega zaposlovanja za spodbujanje družinskega proračuna, z zaščito zaslužka, tako da zmanjšuje razpoložljivost dobro plačanih del in z zmanjševanjem geografske mobilnosti zaradi velikih stroškov preseljevanja.</li> </ul>

Vir: Česnik 2005

### 2.3 VRSTE FLUKTUACIJE

Doslej so se oblikovale številne tipologije vrst fluktuacije. V nadaljevanju prikazujemo najbolj poznane, ki smo jih zasledili v literaturi.

Preglednica 5: Vrste fluktuacije

<b>VRSTA</b>	<b>ZNAČILNOSTI</b>
<b>NORMALNA FLUKTUACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Je naravni proces menjavanja kadrov v neki organizaciji in je nujna za vzdrževanje kadrovskega ravnotežja.</li> <li>➤ Fluktuacija pa ni več normalna, če se poveča do stopnje, da začne negativno vplivati na učinkovitost organizacije in poveča njeno entropijo.</li> </ul>
<b>DEJANSKA FLUKTUACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Je tista, ki že obstaja, lahko jo le zmanjšamo, ne moremo pa je preprečiti.</li> <li>➤ Zaradi velike škode, ki jo povzroča, si mora vsaka organizacija prizadevati, da bi bila čim manjša.</li> </ul>
<b>POTENCIALNA FLUKTUACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Je predhodnica dejanske fluktuacije.</li> <li>➤ Zajema vse tiste kadre, ki premišlujejo, da bi zapustili organizacijo in že iščejo možnosti za to.</li> </ul>
<b>POZITIVNA FLUKTUACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O njej govorimo takrat, ko iz organizacije odhajajo nesposobni delavci, odvečni delavci glede na program, delavci, ki niso polno izkoriščeni, delavci, ki jih je delovna skupina izločila ali zanemarila (zaradi njihovih psihofizičnih ali strokovnih sposobnosti, asocialnega obnašanja, nezainteresiranosti za delo).</li> <li>➤ V vseh teh primerih je za organizacijo dobro, če jo zapustijo takšni kadri, predvsem zaradi večje produktivnosti in učinkovitosti dela.</li> </ul>

VRSTA (nadaljevanje)	ZNAČILNOSTI	
<b>NEGATIVNA FLUKTUACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Negativna fluktuacija obsega vse ostale primere, ko delavci odhajajo iz subjektivnih ali objektivnih razlogov.</li> <li>☞ Ta fluktuacija je za organizacijo neproduktivna in do določene mere tudi škodljiva, saj povzroča stroške, ki bi jih organizacija lahko investirala v razvojne projekte.</li> <li>☞ Delimo jo na objektivno ali neizogibno fluktuacijo in subjektivno fluktuacijo oz. fluktuacijo, ki se ji je mogoče izogniti.</li> </ul>	
	<b>OBJEKTIVNA ALI NEIZOGIBNA</b>	<b>SUBJEKTIVNA FLUKTUACIJA OZ. FLUKTUACIJA, KI SE JI JE MOGOČE IZOGNITI</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Nekateri delavci morajo iz objektivnih razlogov prekiniti delovno razmerje. Gre za neprosto voljen odhod iz organizacije. Delavec lahko zapusti delovno organizacijo zaradi reorganizacije, invalidske upokojitve, smrti. Organizacija na to obliko fluktuacije ne more vplivati, lahko pa jo do določene mere predvidi (upokojitvev, učinki reorganizacije). Z vidika organizacije je izredno škodljiva, saj povzroča nepredvidene stroške.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Pri tej fluktuaciji gre za subjektivno odločitev zaposlenega, da prostovoljno prekine delovno razmerje in se zaposli v drugi organizaciji. Na njegovo odločitev lahko vplivajo različni dejavniki, ki so lahko osebni (poroka, nosečnost, rojstvo otroka...), notranje organizacijski (težave z nadrejenimi, boljše plačilo in boljši delovni pogoji v drugi organizaciji) in zunanji.</li> </ul>

Viri: Česnik 2005, Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, Florjančič in Možina 1987, Jerovšek 1982

Poleg naštetih je mogoče ločiti še med naslednjimi vrstami fluktuacije (Jerovšek v Florjančič in Možina 1987):

- ☞ iz enega na drugo delovno mesto znotraj iste organizacije (notranja fluktuacija),
- ☞ iz ene v drugo organizacijo znotraj zaokroženega teritorialnega območja (zunanja fluktuacija),
- ☞ iz enega v povsem drugo teritorialno območje (teritorialna fluktuacija),
- ☞ iz enega v drug tip delovne organizacije - npr. iz gospodarstva v javno upravo (strukturna fluktuacija),
- ☞ iz ene vrste dela v drugo vrsto dela (npr. iz tehničnega dela v administrativno delo),
- ☞ fluktuacija glede na izobrazbene in kvalifikacijske kategorije (izobrazbena fluktuacija),
- ☞ fluktuacija na relaciji vodilni – strokovni,
- ☞ fluktuacija na relaciji poklicev (poklicna fluktuacija).

#### 2.4 POSLEDICE FLUKTUACIJE

Enako kot vsak drug proces tudi fluktuacija za seboj pušča tako pozitivne kot negativne posledice, tako za organizacijo kot za zaposlene. Visoka fluktuacija ima

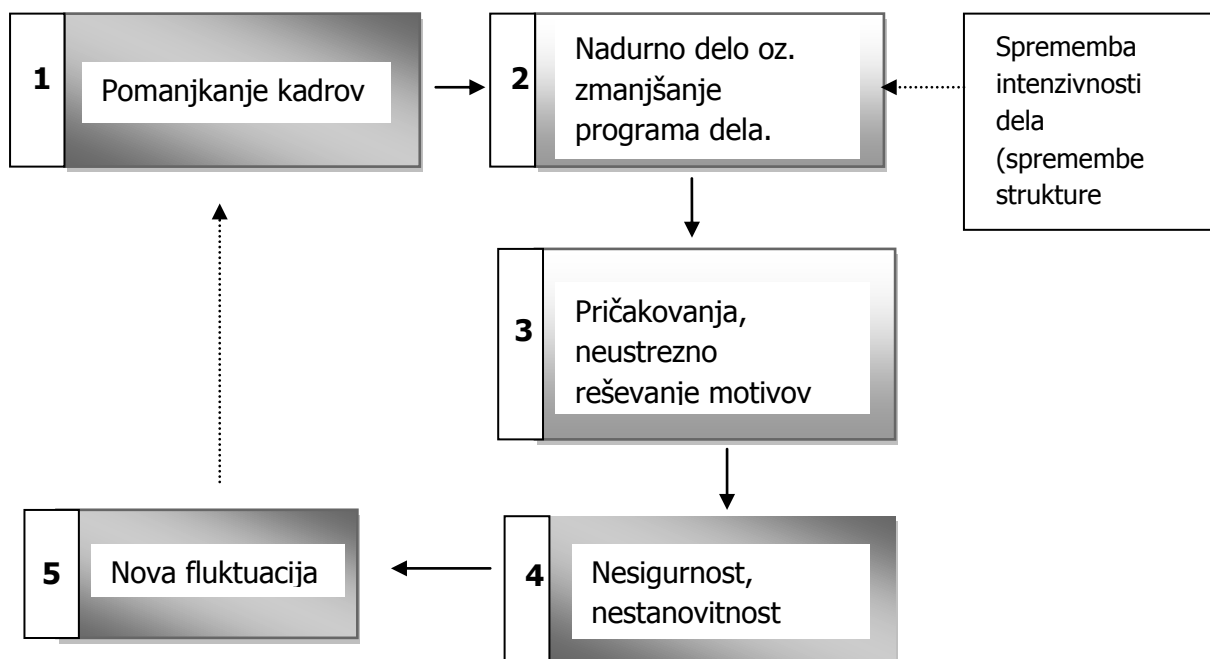
negativne učinke, ki se kažejo v večjem ali manjšem številu nezasedenih delovnih mest, kar posledično prinaša neugodne ekonomske učinke za organizacijo (Režek 2013).

V organizacijah z organiziranim in sistematičnim delovnim procesom se pri pojavu pomanjkanja kadra pričnejo različne težave, ki se kažejo v (Markač Skok v Režek 2013):

- ☉ ozkih grlih in »kritičnih točkah«, zato je potrebno premeščanje zaposlenih,
- ☉ povečanju nadurnega dela,
- ☉ potrebah po spremembah v delovnih postopkih in strukturi zaposlenih,
- ☉ potrebah po povečanju intenzivnosti dela.

Ker fluktuacija vpliva na zmanjšanje potrebnega števila kadrov, s tem vpliva tudi na realizacijo ciljev v organizaciji oz. programa dela.

Slika 1: Posledice fluktuacije



Vir: Florjančič in Možina 1987

Iz sheme je razvidno, da čim nastopi pomanjkanje kadra, to takoj vpliva na zmanjšanje delovnega programa, oziroma da je treba delo opraviti z nadurnim delom, če želimo realizirati vnaprej postavljene cilje. To vrzel bi morali praviloma odpraviti z večjo intenzivnostjo dela oziroma s spremembo obstoječe tehnologije. Ker pa na to nismo pripravljeni (vzroki za to so različni), pride do pojava, da pričakovanja niso ustrezno realizirana, oziroma da smo pristopili k neustreznemu reševanju motivov fluktuacije, kar med zaposlenim kadrom vzbuja negotovost oziroma nestanovitnost. Prav ta negotovost pa ponovno vpliva na fluktuacijo. Da bi cilje lahko dosegli, iščemo kadre preko zunanjih virov. S takšnim načinom dela povzročamo organizaciji stroške, ki nastajajo v zvezi s fluktuacijo, potrebno je nenehno

izpopolnjevanje kadra, pa tudi procesa fluktuacije nismo zajezili (Florjančič in Možina 1987).

### Negativne posledice fluktuacije

Spodnja preglednica povzema negativne posledice fluktuacije na ravni posameznika, organizacije in družbe.

Preglednica 6: Negativne posledice za posameznika, organizacijo in družbo

<b>ORGANIZACIJA</b>	<b>POSAMEZNIK (ODHAJAJOČI)</b>	<b>POSAMEZNIK (KI OSTAJA)</b>	<b>DRUŽBA</b>
stroški (rekrutacije, selekcije, usposabljanja)	izguba ugodnosti, ki izhajajo iz daljšega staža	prekinitev socialnih in družbenih vzorcev	povečanje produkcijskih stroškov
stroški zamenjave	izguba dodatnih oblik zavarovanja (pokojninsko in zdravstveno)	izguba funkcionalno cenjenih sodelavcev	regionalna nesposobnost, da privabi zanimivo industrijo/dejavnosti
stroški, povezani z odhodom (odpravnine itd.)	prekinitev socialnih mrež	zmanjšanje zadovoljstva pri delu	
prekinitev socialnih in komunikacijskih struktur	razlika med želenim in dobljenim	povečanje obsega dela med iskanjem nadomestnega delavca in njegovim uvajanjem	
zmanjšanje produktivnosti dela (med iskanjem in usposabljanjem novega delavca)	stres ob prihodu v novo službo	zmanjšanje kohezivnosti	
izguba dobrih delavcev	prekinitev kariere zakonca	zmanjšanje občutka pripadnosti	
zmanjšanje zadovoljstva med tistimi, ki ostanejo	nazadovanje v karieri		

Vir: Mobley v Česnik 2005

Oglejmo si še povzetek pozitivnih posledic fluktuacije na ravni posameznika, organizacije in družbe.

Preglednica 7: Pozitivne posledice za posameznika, organizacijo in družbo

ORGANIZACIJA	POSAMEZNIK (ODHAJAJOČI)	POSAMEZNIK (KI OSTAJA)	DRUŽBA
odstranitev slabih delavcev	povečanje zaslужka	povečane možnosti za mobilnost znotraj organizacije	prehodi v nove industrije/dejavnosti
dotok znanja, idej in inovacij	napredovanje v karieri	stimulacija	zmanjšanje nepravilnosti pri dohodkih
spodbujanje sprememb v politiki in načinu dela	boljša usklajenost dela z lastnimi interesi	povečanje zadovoljstva pri delu	zmanjšanje stroškov za nezaposlene in socialne transferje
povečanje možnosti za mobilnost v okviru organizacije	doseganje drugih vrednot	povečanje kohezivnosti	zmanjšanje stroškov, povezanih s stresom na delovnih mestih
povečanje strukturne fleksibilnosti	povečano zaznavanje lastne učinkovitosti	povečanje občutka pripadnosti	
zmanjšanje »neprimernega vedenja«			
priložnost za zmanjšanje stroškov in konsolidacija			
zmanjšanje konfliktov			

Vir: Mobley v Česnik 2005

## 2.5 ZASNOVA PRISTOPA ZA MERJENJE FLUKTUACIJE STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Oprelitve fluktuacije, ki smo jih predstavili v prejšnjem poglavju, se najbolj in največkrat osredotočajo na merjenje fluktuacije **na ravni organizacije**. Te opredelitve označujejo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali točneje v **odhodu delavcev iz organizacije**. Doslej smo pokazali, da predstavlja fluktuacija odhajanje zaposlenih iz organizacije, ki imajo namen skleniti delovno razmerje z drugo organizacijo (Florjančič in Možina 1987). Za primer našega proučevanja je potrebno to opredelitev nekoliko prilagoditi.

### Ravni, na katerih smo merili fluktuacijo

Bistveno, kar je potrebno opredeliti za pravilno razumevanje rezultatov, ki jih prikazujemo v nadaljevanju, je **raven**, na kateri smo v naši raziskavi merili fluktuacijo. Fluktuacije nismo merili na ravni organizacije, pač pa na nacionalni ravni. Iz te ravni smo merili fluktuacijo:

- ☛ iz izbranih izobraževalnih programov,

- ☞ iz izbranih podpornih dejavnosti v izobraževanju odraslih.

Prvenstveno nas torej ni zanimalo, koliko od usposobljenih strokovnih delavcev je bilo leta 2013, ko smo opravili merjenje, še zaposlenih v organizaciji, ki jih je poslala na usposabljanje, oz. koliko jih je z organizacijo še sodelovalo, pač pa smo merili:

- ☞ **koliko od strokovnih delavcev, ki jih je organizacija napotila na usposabljanje, je leta 2013 pri njej (še) delovalo v programih in dejavnostih, za katere jih je usposobila.**

V nadaljevanju pojasnjujemo, kakšna so lahko razmerja med strokovnimi delavci in organizacijami v programih in dejavnostih, ki smo jih vključili v našo raziskavo. Ta razmerja namreč pokažejo na nekatere kontekstualne vidike, ki jih je potrebno imeti v mislih, ko prebiramo rezultate raziskave. Predvsem pa pri vsakem sklopu opredelimo tudi, ali gre za merjenje fluktuacije na programski ravni ali na ravni dejavnosti.

- ☞ **Študijski krožki.** Vodje in mentorji študijskih krožkov so lahko zaposleni v organizaciji, ki študijske krožke izvaja, ali njeni zunanji sodelavci. V primeru, da gre za zaposlene, ti v organizaciji študijske krožke izvajajo z delom svojega časa, sicer pa opravljajo še druge naloge. V naši raziskavi nas je zanimala fluktuacija usposobljenih vodij in mentorjev študijskih krožkov **na programski ravni**. Prvenstveno nas je v raziskavi zanimalo, koliko od tistih vodij in mentorjev študijskih krožkov, ki so jih organizacije usposobile, je v letu 2013 pri njih še opravljajo to vlogo. Pri tem je npr. lahko nekdo, ki je v organizaciji redno zaposlen, študijskih krožkov pa v letu 2013 ni (več) izvajal, še naprej ostal v organizaciji in opravljal druge naloge. Enako je lahko nekdo, ki je študijske krožke izvajal kot zunanji sodelavec, pa jih je prenehal izvajati, še naprej sodeloval z organizacijo pri drugih aktivnostih. Da bi dobili jasen vpogled v tovrstno mobilnost kadrov, smo bili v raziskavi pozorni tudi na morebitne spremembe vrste delovnega razmerja z organizacijo med časom, ko so organizacije te osebe poslale na usposabljanje in letom 2013, ko smo izpeljali raziskavo.
- ☞ **Programi usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU).** Učitelji v programih UŽU so lahko zaposleni v organizaciji, ki te programe izvaja, ali njeni zunanji sodelavci. V primeru, da gre za zaposlene, ti v organizaciji programe UŽU izvajajo z delom svojega časa, sicer pa opravljajo še druge naloge. Praksa sicer kaže, da programe UŽU pretežno izvajajo zunanji sodelavci. Tudi v tem primeru smo spremljali fluktuacijo **na programski ravni**. Presojali smo, koliko od učiteljev UŽU, ki so jih organizacije usposobile za opravljanje te vloge, je v letu 2013 še izvajalo te programe pri njih. Ravno tako kot pri študijskih krožkih se je lahko zgodilo, da npr. nek učitelj UŽU, ki je bil zaposlen v organizaciji, sicer ni več izvajal programov UŽU, a je še naprej ostal v organizaciji na drugih nalogah. Prav tako je lahko učitelj UŽU, ki je to vlogo opravljal kot zunanji sodelavec, potem ko ni več opravljal vloge učitelja UŽU, še naprej sodeloval z organizacijo kot učitelj v drugih programih ali pa tudi ne. V raziskavi smo poskušali osvetliti vse omenjene vidike.

- ☞ **Program Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM).** Mentorji PUM so večinoma v rednem delovnem razmerju z organizacijo, ki izvaja program PUM. Natančneje, zaposleni so v programu PUM. V primeru, da npr. program PUM ne bi bil več financiran, bomo najprej beležili fluktuacijo iz programa PUM – to je tudi tista fluktuacija, ki jo mi zasledujemo v naši raziskavi. V tem primeru torej merimo **fluktuacijo na programski ravni**. Organizacija, ki ima to možnost, se lahko odloči, da bo mentorja PUM zaposlila na drugih nalogah v organizaciji, v tem primeru bo v organizaciji ostal, vložek vanj kot v mentorja PUM pa bo izgubljen. Lahko pa bo prekinitev zaposlitve v programu PUM pomenilo tudi prekinitev vseh razmerij z organizacijo. V raziskavi smo osvetlili vse te vidike.
- ☞ **Središča za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (središča ISIO).** Vodje in svetovalci ISIO so praviloma v rednem delovnem razmerju z organizacijo, pri kateri deluje središče ISIO. Lahko opravljajo naloge vodje ali svetovalca v središču ISIO s polnim delovnim časom ali z delom svojega časa. V primeru, da opravljajo vlogo svetovalca ali vodje le z delom časa, so v organizaciji razporejeni še na druge naloge. Če iz različnih razlogov vodja in svetovalca ne delujeta več v središču ISIO, je to lahko zato, ker je bilo prekinjeno delovno razmerje med njima in organizacijo – v tem primeru gre za fluktuacijo iz organizacije, ali pa zato, ker sta bila razporejena na druge naloge v organizaciji, v tem primeru gre za fluktuacijo znotraj organizacije. Prvenstveno smo se v primeru svetovalcev ISIO posvetili merjenju **fluktuacije iz dejavnosti – svetovalne dejavnosti**. Merili smo, koliko od usposobljenih strokovnih delavcev za izvajanje svetovalne dejavnosti v letu 2013 te vloge ni (več) opravljalo. Posredno pa nas je zanimalo tudi, kakšna je bila vrsta teh tokov mobilnosti kadrov. Ali so v primeru, da ne delujejo več v središču ISIO, ostali zaposleni v izobraževalni organizaciji, so z njo v kakšnem drugačnem razmerju ali pa sploh ne.
- ☞ **Središča za samostojno učenje (SSU) in dejavnost organiziranega samostojnega učenja v okviru točk za vseživljenjsko učenje (TVŽU)<sup>3</sup>.** Vodje, svetovalci in mentorji v središčih za samostojno učenje so v večini primerov zaposleni v organizaciji, pri kateri deluje središče za samostojno učenje, to delo lahko opravljajo s polnim delovnim časom ali le z delom svojega časa. V drugem primeru v organizaciji opravljajo še druga dela in naloge. V nekaterih primerih pa so to brezposelni, ki jih organizacija angažira preko javnih del. Lahko so to tudi zunanji sodelavci v pogodbenem razmerju, vendar smo takšne primere zasledili v manjšini. Strokovni delavci, ki so sodelovali pri izvajanju organiziranega samostojnega učenja na točkah za vseživljenjsko učenje, pa so to delo večinoma opravljali le z delom svojega časa, saj so se točke za vseživljenjsko učenje vzpostavljale pri partnerskih organizacijah Centrov za vseživljenjsko učenje: na šolah, v domovih starejših občanov, v knjižnicah, v podjetjih in na drugih lokacijah (Radinovič Hajdič idr. 2012, str. 5) z namenom ozaveščanja prebivalcev o prednostih, ki jih ponuja učenje z uporabo informacijsko-komunikacijske

<sup>3</sup> Točke za vseživljenjsko učenje so se v obdobju od 2005 do 2013 vzpostavljale in delovale v okviru Centrov vseživljenjskega učenja in sta jih financirala Evropski socialni sklad in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Po dostopnih podatkih je v obdobju od 2008 do 2012 delovalo povprečno 156 takih točk letno.

tehnologije (IKT). V primeru središč za samostojno učenje in točk za vseživljenjsko učenje smo merili **fluktucijo na ravni dejavnosti – dejavnosti vodenja in svetovanja oz. mentorstva pri organiziranem samostojnem učenju**. Zanimalo nas je, koliko od tistih vodij, svetovalcev in mentorjev, ki so jih organizacije usposobile, je v letu 2013 (še) delovalo v središčih za samostojno učenje ali na točkah vseživljenjskega učenja. V primeru, da nekdo v letu 2013 ni (več) deloval v središčih za samostojno učenje ali na točkah vseživljenjskega učenja, je lahko šlo za to, da tudi ni bil več zaposlen v organizaciji ali pa je bil premeščen na druga dela in naloge v organizaciji. Posredno smo zato analizirali tudi, za kakšne vrste mobilnost kadrov je šlo glede na vrste delovnega razmerja.

- **Svetovanje za kakovost v izobraževanju odraslih (SVK).** Gre za strokovne delavce, ki so z izobraževalno organizacijo v rednem delovnem razmerju. Naloge svetovanja za kakovost opravljajo z (manjšim) delom svojega delovnega časa, sicer pa v organizaciji opravljajo druge naloge. V tem primeru smo spremljali fluktucijo **na ravni dejavnosti – dejavnosti svetovanja za kakovost**. Zanimalo nas je, koliko od svetovalcev za kakovost, ki so jih izobraževalne organizacije usposobile, je v tej vlogi (še) delovalo v letu 2013. Če nekdo v 2013 ni več deloval v tej vlogi, je to bilo lahko zato, ker z izobraževalno organizacijo ni bil več v delovnem razmerju, ali zato, ker je bil razporejen na druge naloge v organizaciji. Mi smo se osredotočili na fluktucijo iz svetovalne dejavnosti za kakovost ne glede na to, ali je nekdo, potem ko ni več opravljal vloge svetovalca za kakovost, ostal v organizaciji ali je iz nje odšel. Seveda pa nas je posredno zanimalo tudi, ali je bil temeljni razlog za to, da nekdo danes ni več svetovalca za kakovost v tem, da ni več v delovnem razmerju z izobraževalno organizacijo ali pa bili razlogi drugačni.

#### Vidiki in dejavniki oz. vzroki fluktuacije

Potem ko smo opredelili raven, na kateri smo spremljali fluktucijo, smo opredelili še nekakšno matriko vidikov ali dejavnikov fluktuacije, s pomočjo katere smo v raziskavi ugotavljali vzroke za fluktucijo.

Glede na to, da tovrstno merjenje fluktuacije na področju izobraževanja odraslih še ni bilo opravljeno, smo poskusili v prvi takšni meritvi zajeti mnenja in stališča, ki se dotikajo tako **ekonomskih kot psiholoških in socioloških vidikov fluktuacije**. Ko govorimo o ekonomskem vidiku, je potrebno pojasniti, da raziskava ni bila namenjena izračunavanju stroškov, ki jih s seboj prinese fluktucija, pač pa smo z njo želeli preveriti mnenja in stališča vprašanih o tem, kateri so tisti ekonomski vidiki kot so npr. financiranje, plačilo ipd., ki lahko ali pa so doslej tudi že vplivali na fluktucijo. Bolj smo se v naši raziskavi sicer usmerili na psihološke in sociološke vidike fluktuacije. Te smo opazovali z vidika **dejavnikov, povezanih s posameznikom, organizacijo in okoljem oz. družbo**. Spodnja preglednica prikazuje matriko dejavnikov fluktuacije. V nadaljevanju smo, izhajajoč iz tako oblikovane matrike, oblikovali ključna evalvacijska vprašanja, ki smo jih podrobneje operacionalizirali s spremenljivkami v anketnih vprašalnikih.



Preglednica 8: Dejavniki fluktuacije

	<b>DEJAVNIKI, POVEZANI S POSAMEZNIKOM</b>	<b>DEJAVNIKI, POVEZANI Z RAZMERAMI V ORGANIZACIJI</b>	<b>DEJAVNIKI, POVEZANI Z RAZMERAMI IZVEN ORGANIZACIJE, V OKOLJU</b>
<b>EKONOMSKI VIDIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zadovoljstvo s plačilom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– plačilo</li> <li>– zaposlitev</li> <li>– urejenost medsebojnega poslovnega razmerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– urejenost financiranja in rednost plačil (financerji dejavnosti, programov)</li> </ul>
<b>PSIHOLOŠKI VIDIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strokovni izzivi</li> <li>– stopnja avtonomije pri načrtovanju in izvajanju dela</li> <li>– motivacija za delo</li> <li>– zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami</li> <li>– usposobljenost</li> <li>– osebne razmere (družina itd.)</li> <li>– dobri rezultati in učinki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– načini priznavanja dobrih rezultatov dela</li> <li>– zaupanje sodelavcem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– družbeno priznavanje dobrih rezultatov dela posameznikov</li> </ul>
<b>SOCIOLOŠKI VIDIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zadovoljstvo z urejenostjo razmerij in sodelovanjem z organizacijo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– medsebojni odnosi</li> <li>– stabilnost izvajanja dejavnosti v organizaciji</li> <li>– organizacija dela</li> <li>– delovni pogoji</li> <li>– podpora drugih v organizaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– družbena priznanost programov in dejavnosti</li> <li>– urejenost statusa poklica</li> <li>– strokovni koncepti in razvoj programa ali dejavnosti</li> <li>– zanimanje potencialnih uporabnikov v okolju za program ali dejavnost</li> <li>– prispevek programa ali dejavnosti k razvoju okolja</li> <li>– prihodnost programa ali dejavnosti (lahko tudi dejavnik, povezan z organizacijo)</li> <li>– vpliv konkurenčnih organizacij na izvajanje programa oz. dejavnosti</li> <li>– število izvajalcev programa ali dejavnosti v okolju</li> </ul>

### **3. IZHODIŠČE RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH UČITELJEV V PROGRAMIH USPOSOBLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST (UŽU)**

Kot izhodišče raziskave nam služijo temeljne ugotovitve iz študije z naslovom Analiza števila usposobljenih izvajalcev nekaterih javnih programov v javnem omrežju izobraževanja odraslih (v nadaljevanju tudi: Analiza), ki jo je Andragoški center Slovenije opravil v letu 2012.

V Analizi smo obravnavali šest programov temeljnega usposabljanja učiteljev za izvajanje programov UŽU, ki jih je pripravil Andragoški center, in sicer:

- program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Beremo in pišemo skupaj (UŽU – BIPS),
- program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanje za življenjsko uspešnost Most do izobrazbe (UŽU – MI),
- program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanje za življenjsko uspešnost Izzivi podeželja (UŽU – IP),
- program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanje za življenjsko uspešnost Moje delovno mesto (UŽU – MDM),
- program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanje za življenjsko uspešnost Moj korak (UŽU – MK),
- program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanje za življenjsko uspešnost Razgibajmo življenje z učenjem (UŽU – RŽU).

Temeljno usposabljanje obsega organizirani splošni del usposabljanja, ki je enak za vse programe UŽU in organizirani posebni del ali do-usposabljanje, ki se razlikuje od programa do programa. Vsi programi so bili pripravljene z namenom, da učitelje usposobijo za izvajanje posameznega programa UŽU predvsem na področju razvoja pismenosti odraslih, ki jih študijski dodiplomski programi pedagoških in drugih ustreznih fakultet ne pokrivajo.

Čeprav so usposabljanja potekala že v devetdesetih letih, smo, ker so se morali zaradi prenove programov tudi vsi tisti udeleženci, ki so usposabljanje zaključili pred letom 2000, ponovno vključiti v izobraževanje, v tokratno Analizo zajeli samo podatke o izpeljanih izvedbah temeljnega usposabljanja učiteljev za izvajanje programov UŽU od leta 2002 naprej. Ker je bil v Analizi poudarek na številu usposobljenih učiteljev za izvajanje posameznih programov UŽU, vseh tistih učiteljev, ki so se za izvajanje teh programov usposobili pred letom 2000, v Analizi nismo mogli šteti kot usposobljene učitelje za izvajanje prenovljenih oz. novih programov UŽU. Za vse programe usposabljanja UŽU pa velja, da smo lahko usposobili samo toliko učiteljev, kot je bilo izbranih izvajalcev na razpisih in kolikor smo za posamezne izvedbe usposabljanj pridobili javnih sredstev.

V nadaljevanju na kratko predstavljamo nekaj iz Analize povzetih osnovnih podatkov o vseh temeljnih programih UŽU.

Programi so namenjeni strokovnjakom družboslovnih študijskih smeri z univerzitetno izobrazbo, ki so pedagoško in andragoško usposobljeni in imajo opravljen strokovni izpit. Od učiteljev UŽU se pričakuje, da so odprti, razmišljujoči, empatični, komunikativni, demokratični in ustvarjalno – pragmatični ljudje, ki si prizadevajo za enakopravnost ljudi, ne glede na njihovo spolno, versko, narodno, razredno ali kakršnokoli drugo pripadnost. S svojim delom in lastnim učenjem podpirajo filozofijo in zamisel vseživljenjskega učenja v njegovem najširšem smislu – učenje vseh ljudi, v vseh življenjskih obdobjih, na vseh področjih človekovega delovanja in v najrazličnejših učnih kontekstih.

Preglednica 9: Predstavitev programov temeljnega usposabljanja za učitelje UŽU

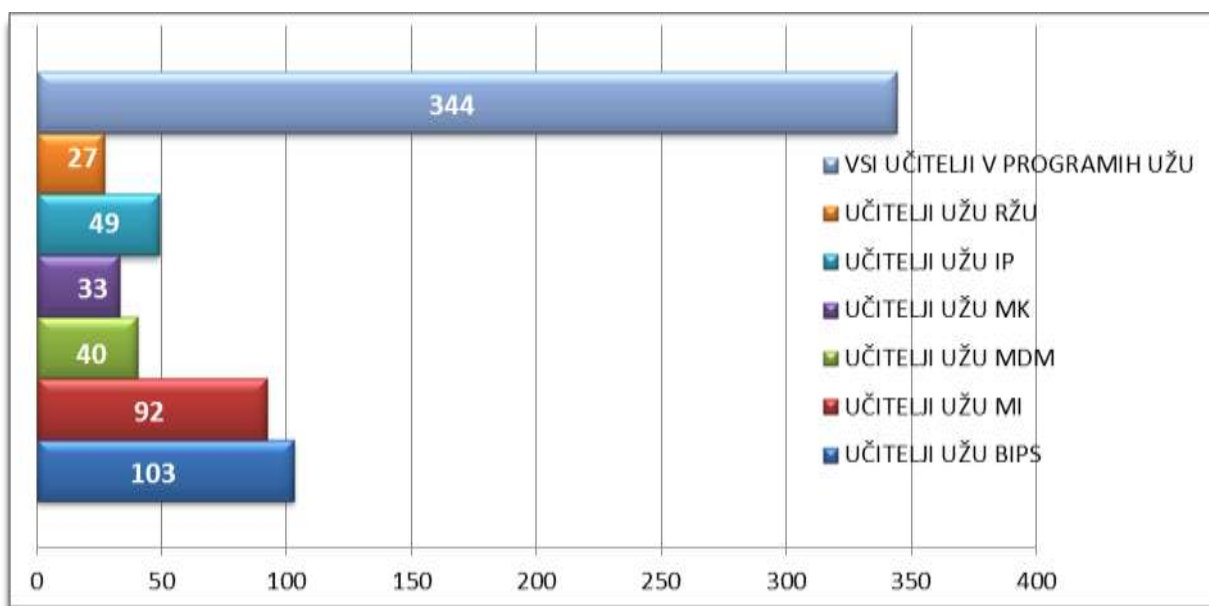
<b>IZOBRAŽEVALNI PROGRAM</b>	<b>LETO NASTANKA IN POSODOBITVE PROGRAMA</b>	<b>TRAJANJE PROGRAMA V URAH</b>	<b>IZVEDBE PROGRAMA PO LETIH</b>
Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Beremo in pišemo skupaj (V nadaljevanju tudi samo: UŽU – BIPS).	2002/2003  2011 posodobitev programa	118  82	2003, 2004, 2005, 2006
Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Most do izobrazbe (V nadaljevanju tudi samo: UŽU – MI).	2002/2003  2011 posodobitev programa	118  82	2003, 2004, 2005, 2006
Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Izzivi podeželja (V nadaljevanju tudi samo: UŽU – IP).	2005  2009 posodobitev programa	124  82	2006, 2009
Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Moj korak (V nadaljevanju tudi samo: UŽU – MK).	2005  2009 posodobitev programa	124  82	2006, 2009
Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Moje delovno mesto (V nadaljevanju tudi samo: UŽU – MDM).	2005  2009 posodobitev programa	124  82	2006, 2009
Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Razgibajmo življenje z učenjem (V nadaljevanju tudi samo: UŽU – RŽU).	2007  2011 posodobitev programa	124  82	2011

Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po programu usposabljanja učiteljev za izvajanje programov UŽU, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije, interna dokumentacija projekta UŽU

Ključno, kar lahko iz zgornjega pregleda ugotovimo za vse programe temeljnega usposabljanja za učitelje UŽU, je, da so bili vsi v letih 2009 – 2011 prenovljeni in da se je v prenovi pri vseh skrajšalo trajanje programa.

V nadaljevanju prikazujemo skupno število učiteljev, ki so se v letih 2003 – 2011 usposobili za izvajanje različnih programov UŽU. Podatke prikazujemo posebej za vsak program in skupaj za vse programe temeljnega usposabljanja UŽU.

Slika 2: Število usposobljenih učiteljev za izvajanje programov UŽU v letih od 2003 do 2011 (N=344)



Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po programu usposabljanja učiteljev za izvajanje programov UŽU, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

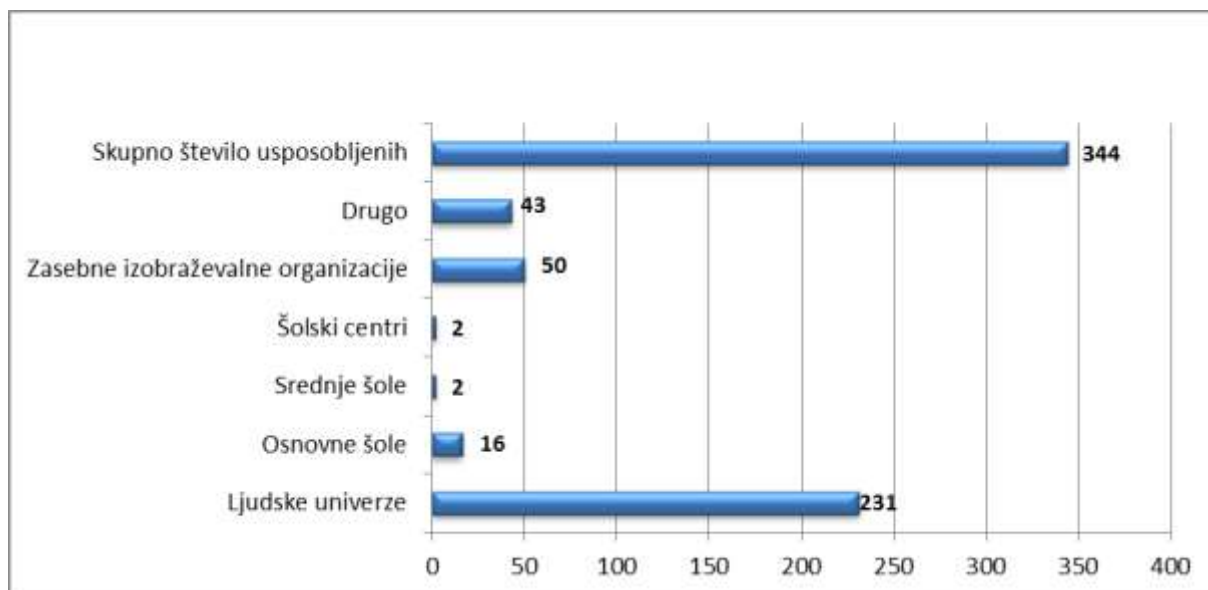
Iz zgornje slike vidimo, da smo največ učiteljev usposobili v programih UŽU-BIPS in UŽU – MI, skupaj smo v vseh programih usposobili 344 učiteljev za izvajanje različnih programov UŽU. Ob tem podatku velja povedati, da številka ne predstavlja števila oseb, saj se je lahko en učitelj usposobil za izvajanje več programov UŽU. Število usposobljenih oseb za izvajanje obravnavanih programov je 162. Od teh je 69 takšnih, ki so se usposobili za izvajanje samo enega programa UŽU, 93 pa takšnih, ki so se usposobili za izvajanje dveh ali več programov UŽU.

V Analizi smo tudi napisali, da podatek o tem, da so se učitelji usposobili za izvajanje različnih programov UŽU, ne preseneča, saj so programi UŽU v splošnem delu enaki, učitelji, ki že imajo splošno znanje, ki ga potrebujejo za delo v vseh programih UŽU, pa se samo dousposobijo za posebnosti dela z različnimi ciljnimi skupinami, ki jih nagovarjajo različni programi UŽU.

Takšen pristop je strokovno smiseln, pa tudi racionalen. Bo pa za nas ta podatek zanimiv tudi v nadaljevanju raziskave, ko bomo ugotavljali fluktuacijo učiteljev UŽU. Če se namreč učitelj, ki se je usposobil za izvajanje vseh šestih programov UŽU, odloči, da bo prenehal z delom učitelja UŽU, to namreč pomeni, da smo zgubili enega učitelja v vsakem od šestih obravnavanih programov UŽU.

Podatke o usposobljenih učiteljih, ki so se usposabljali v različnih programih UŽU, smo v Analizi osvetlili tudi z vidika vrste organizacij, ki so jih napotile na usposabljanje, kar nam prikazuje tudi spodnja slika:

Slika 3: Število vseh usposobljenih učiteljev UŽU v letih 2003 do 2011 glede na vrsto organizacije (N=344)

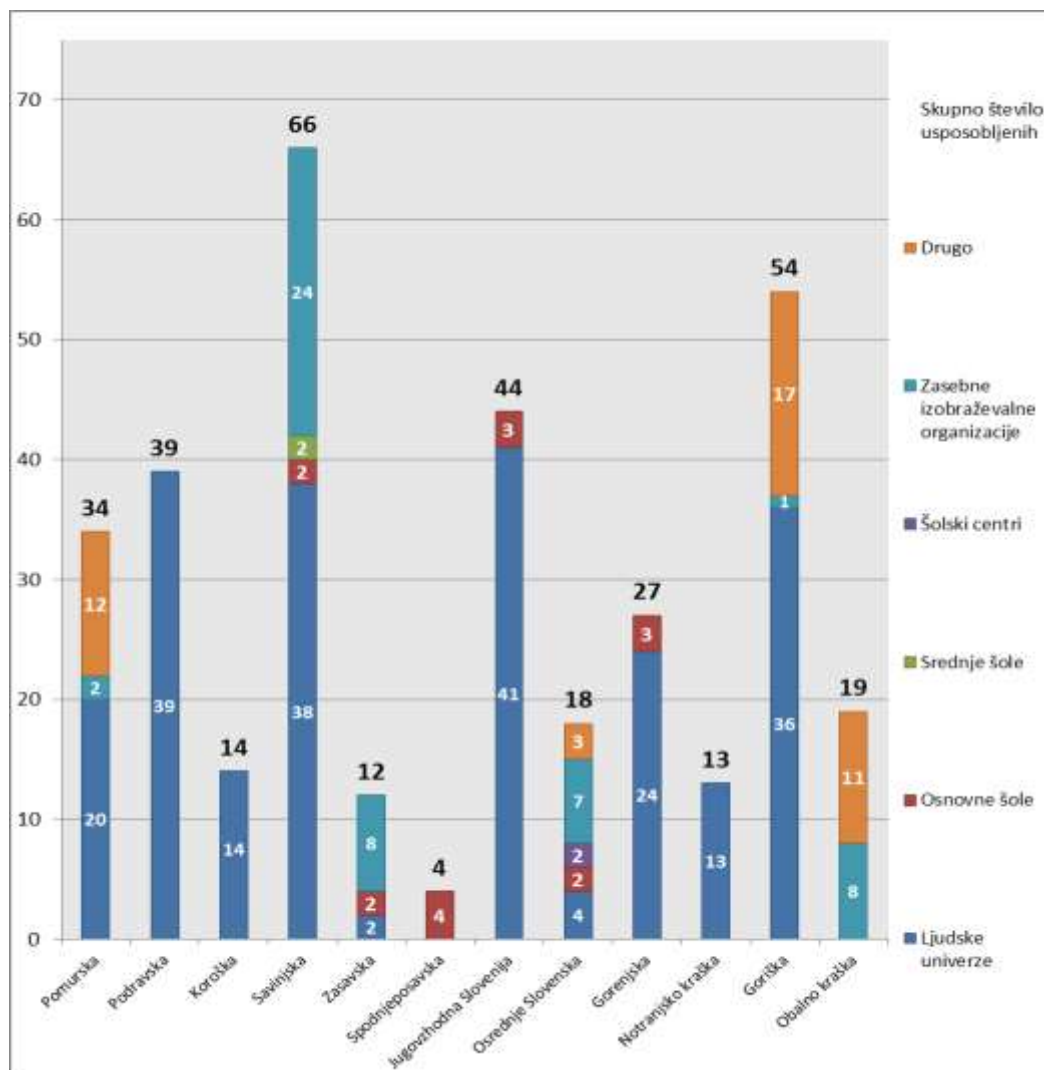


Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po programih temeljnega usposabljanja učiteljev za izvajanje programov UŽU, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije, interna dokumentacija posameznih programov UŽU

Iz podatkov vidimo, da sta skoraj dve tretjini učiteljev, ki sta se na Andragoškem centru usposabljali v različnih programih UŽU, prihajali z ljudskih univerz, sledijo zasebne in druge organizacije, manj kot 5 odstotkov jih je bilo iz osnovnih šol, najmanj vključenih učiteljev pa smo imeli iz srednjih šol in šolskih centrov.

Pomemben podatek, ko govorimo o fluktuaciji osebja oz. ko ugotavljamo število usposobljenih oseb, pa je tudi to, iz katerih regij prihajajo učitelji. Zato v nadaljevanju pogledimo regijsko razmeščenost organizacij, ki so pošiljale učitelje na usposabljanje v različne programe UŽU.

Slika 4: Število vseh usposobljenih učiteljev UŽU v letih 2003 do 2011 glede na regijo in vrsto organizacije (N=344)



Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po programih temeljnega usposabljanja učiteljev za izvajanje programov UŽU, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Iz zgornje slike vidimo, da v glede na regijsko razmeščenost organizacij po številu usposobljenih učiteljev UŽU izstopa Savinjska regija, sledi Goriška, na tretjem mestu pa je Jugovzhodna Slovenija.

Iz podatkov, ki jih prikazujeta sliki 3 in 4, lahko sklepamo, da so v večini primerov (razen v Obalno – kraški, Spodnjeposavski, Zasavski in Osrednjeslovenski regiji) ključne nosilke izvajanja programov UŽU ljudske univerze. Prav ljudske univerze so namreč iz posameznih regij poslale največ učiteljev na usposabljanja za učitelje UŽU. V Goriški, Obalno – kraški in Pomurski regiji izstopa tudi število drugih organizacij, ki so pošiljale udeležence na usposabljanje za učitelje UŽU. Med drugimi najdemo organizacije kot so Center za korekcijo sluha in govora, Rotunda, Razvojna agencija Sinergija, Posoški razvojni center in Podeželsko razvojno jedro-Pomelaj.

### **Ugotovitve, pomembne za raziskavo**

- Programi usposabljanja učiteljev so bili pripravljene z namenom, da učitelje usposobijo za izvajanje posameznega programa UŽU predvsem na področju razvoja pismenosti odraslih.
- Programi so nastajali postopoma, vsi pa so nastali v letih od 2002 do 2007. Ko so bili prvič pripravljene, so programi obsegali od 118 do 124 ur. Vsi obravnavani programi so bili tudi prenovljeni, in sicer nekateri v letu 2009, drugi pa v letu 2011. Po opravljeni prenovi se je obseg vseh programov skrajšal in sedaj trajajo 82 ur<sup>4</sup>.
- Ena izmed ključnih značilnosti vseh programov temeljnega usposabljanja učiteljev za izvajanje programov UŽU je, da imajo splošni in posebni del (tudi t.i. dousposabljanje). Splošni del zajema teme, ki so skupne vsem programom usposabljanja za učitelje UŽU, posebni del (ali t.i. dousposabljanje) pa se nanaša na delo s ciljno skupino, ki se vključuje v posamezne programe UŽU.
- V obdobju, ki smo ga vključili v Analizo (2003–2011), smo skupaj izpeljali 15 izvedb obravnavanih programov usposabljanja za učitelje UŽU.
- Skupaj smo v vseh programih usposobili 344 učiteljev za izvajanje različnih programov UŽU. Ob tem podatku je potrebno povedati, da številka ne predstavlja števila oseb, saj se je lahko en učitelj usposobil za izvajanje več programov UŽU. Število usposobljenih oseb za izvajanje obravnavanih programov je bilo 162. Od teh je bilo 69 takšnih, ki so se usposobili samo za izvajanje enega programa UŽU, 93 pa takšnih, ki so se usposobili za izvajanje dveh ali več programov UŽU.
- Skoraj dve tretjini učiteljev, ki so se na Andragoškem centru usposabljali v različnih programih UŽU, je prihajalo z ljudskih univerz, sledijo zasebne in druge organizacije, manj kot 5 odstotkov jih je bilo iz osnovnih šol, najmanj vključenih učiteljev pa je bilo iz srednjih šol in šolskih centrov.
- Usposobljeni učitelji UŽU so na ozemlju celotne Slovenije, po številu učiteljev pa izstopajo Savinjska in Goriška regija, dobra zastopanost z učitelji UŽU je tudi v Jugovzhodni Sloveniji.

---

<sup>4</sup> Ob tem je potrebno pojasniti, da so bili programi UŽU na podlagi rezultatov evalvacije ponovno prenovljeni v obdobju 2012 – 2014 in se v letu 2014 nahajajo v postopku sprejemanja na Strokovnem svetu za IO, zato jih v našo analizo nismo mogli vključiti.

## 4. METODOLOGIJA

V uvodu v to poglavje je potrebno pojasniti, da smo v okviru raziskave razvili enotno metodologijo, ki smo jo uporabili za merjenje fluktuacije usposobljenih strokovnih delavcev v programih usposabljanja in podpornih dejavnostih, ki smo jih vključili v raziskavo. V tej separadni študiji pa smo, izhajajoč iz skupne zasnove, metodologijo prilagodili za obravnavo **fluktuacije usposobljenih učiteljev v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU) in razlogov za fluktuacijo.**

### 4.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Kot je razvidno že iz naslova raziskave, je njen temeljni namen ugotavljanje obsega fluktuacije med usposobljenimi učitelji, ki izvajajo različne programe UŽU. Običajno se fluktuacija spremlja na ravni neke organizacije in ustanove, naše izhodišče pa je, da jo spremljamo na nacionalni ravni, in sicer na ravni projekta UŽU. Temeljna vprašanja, ki nas zanimajo, so:

- ☞ Ali imamo za izvajanje programov UŽU usposobljenih dovolj učiteljev?
- ☞ Ali je fluktuacija med usposobljenimi učitelji UŽU v pričakovanem obsegu?
- ☞ Kaj so najpogostejši vzroki za fluktuacijo med usposobljenimi učitelji, ki izvajajo različne programe UŽU?
- ☞ Ali in kako lahko vplivamo na zmanjšanje vzrokov za fluktuacijo?
- ☞ Na kolikšen delež fluktuacije lahko v prihodnje računamo in tako pravočasno načrtujemo in izpeljujemo usposabljanje novih učiteljev UŽU?

Odgovori na ta vprašanja bodo lahko v pomoč organizacijam, izvajalkam programov UŽU, pri načrtovanju potreb po usposabljanju novih učiteljev UŽU in pri spremljanju in odpravljanju vzrokov za fluktuacijo osebja, saj so prav organizacije tiste, ki imajo v rokah vzvode, s katerimi lahko vplivajo na fluktuacijo. Pomemben subjekt, ki ga moramo v primeru usposabljanja in izvajanja programov UŽU še omeniti, pa je pristojno ministrstvo, ki ureja razmere pri izvajanju programov UŽU na nacionalni ravni (sistemsko umestitev ter financiranje). Ta je pomemben subjekt pri urejanju tistih vprašanj, ki tudi vplivajo na fluktuacijo usposobljenih učiteljev, pa nanje same organizacije – izvajalke različnih programov UŽU, nimajo vpliva. V mislih imamo sistemsko umeščanje in redno financiranje programov UŽU kot enega pomembnejših vsebinskih področij, ki se ukvarja s pismenostjo odraslih in s katerim se ACS ukvarja že od svoje ustanovitve naprej.

### 4.2 VSEBINSKI SKLOPI

Da bi celovito odgovorili na zastavljena vprašanja, smo opredelili naslednje temeljne vsebinske sklope s podrobnejšimi raziskovalnimi vprašanji.



Preglednica 10: Temeljni vsebinski sklopi in podrobnejša raziskovalna vprašanja

<b>VSEBINSKI SKLOPI</b>	<b>RAZISKOVALNA VPRAŠANJA</b>
STALIŠČA ORGANIZACIJ DO OBSEGA FLUKTUACIJE UČITELJEV V PROGRAMIH USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST	Koliko učiteljev so organizacije napotile na usposabljanje in koliko od teh jih pri njih še izpeljuje programe usposabljanja za življenjsko uspešnost?
	Kako organizacije, ki so usposobile učitelje za programe usposabljanja za življenjsko uspešnost, na splošno ocenjujejo obseg fluktuacije – ali je v pričakovanem obsegu, je nad pričakovanim obsegom ali je pod pričakovanim obsegom?
	Kaj po mnenju organizacij najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenih učiteljev v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost?
ODNOSI MED KANDIDATI ZA UČITELJE V PROGRAMIH USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE	Na kakšne načine so (bili) urejeni odnosi med kandidati za učitelje v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje?
	Ali so učitelji v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost zadovoljni s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi?
SODELOVANJE USPOSOBLJENIH UČITELJEV V PROGRAMIH USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE PRI IZPELJAVI PROGRAMOV	Kakšno je sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi učitelji v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje?
	Kako dolgo so usposobljeni učitelji v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost izpeljevali te programe?
	Ali so usposobljeni učitelji v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost te programe vedno izvajali v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje?
	Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih učiteljev v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost za izvajanje teh programov?
	Kolikokrat so organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za učitelje v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost, kasneje te programe izvajale?
	Ali so organizacije pri izvajanju programov usposabljanja za življenjsko uspešnost omogočile delo samo učiteljem, ki so jih same napotile na usposabljanje?
RAZLOGI, ZAKAJ USPOSOBLJENI UČITELJI NE IZVAJAJO VEČ PROGRAMOV USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST	Kakšni so razlogi usposobljenih učiteljev v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost, da teh programov ne izvajajo več?
	Kakšni so, po mnenju organizacij, razlogi, da usposobljeni učitelji v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost ne izvajajo več teh programov pri njih?
	Kakšna so stališča usposobljenih učiteljev v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost, ki teh programov ne izvajajo več, do nadaljnjega sodelovanja?
	Kakšna so stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju z usposobljenimi učitelji v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost, ki sedaj ne izvajajo teh programov?
MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH UČITELJEV ZA IZVAJANJE PROGRAMOV USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST	Kako so učitelji v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost zadovoljni z izvajanjem teh programov?
	Kaj učitelje v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost motivira pri njihovem delu?
	Kaj menijo organizacije, ki so izvajale programe usposabljanja za življenjsko uspešnost, da učitelje motivira pri delu?

Nadaljevanje preglednice s prejšnje strani:

<b>VSEBINSKI SKLOPI</b>	<b>RAZISKOVALNA VPRAŠANJA</b>
DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI	Pod kakšnimi pogoji bi bili učitelji v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost v prihodnosti še pripravljeni opravljati to delo?

#### 4.3 VKLJUČENI SUBJEKTI

V empirični del raziskave smo zajeli naslednje subjekte:

Preglednica 11: Subjekti, vključeni v raziskavo

<b>VKLJUČENI SUBJEKTI</b>	
1	Učitelji v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost
2	Organizacije, ki so usposobile učitelje v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost

#### 4.4 UPORABLJENE METODE, OBLIKOVANJE INSTRUMENTARIJA

Mnenja in stališča do obravnavanih vprašanj smo zbrali z metodo anketiranja. V ta namen smo za vsak vključen subjekt razvili strukturirani anketni vprašalnik zaprtega tipa v kombinaciji z določenim številom vprašanj odprtega tipa.

Preglednica 12: Instrumenti, ki smo jih uporabili za zbiranje podatkov in informacij z anketiranjem

<b>ŠT.</b>	<b>NASLOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA</b>
1	Vprašalnik za učitelja/ico v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost
2	Vprašalnik za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/ke za učitelje/ice programa/ov usposabljanja za življenjsko uspešnost – učitelje/ice UŽU

#### 4.5 TESTIRANJE INSTRUMENTARIJA

Vprašalnike smo testirali v obdobju med junijem in avgustom 2013. Testno izpolnjevanje anketnih vprašalnikov za organizacije je potekalo v dveh izobraževalnih organizacijah, ki so usposobile učitelje v programih za življenjsko uspešnost. Vprašalnik za učitelje v programih za življenjsko uspešnost sta testno preizkusili dve učiteljici programov za življenjsko uspešnost.

Namen testiranja je bil predvsem odkriti in odpraviti morebitne metodološke napake in nedoslednosti ter odpraviti vsebinske pomanjkljivosti. Vsem, ki so vprašalnike testno vrednotili, smo poslali opomnik z vprašanji o tem, na kaj naj bodo pri pregledu vprašalnika pozorni.

Preglednica 13: Opomniki za vrednotenje instrumentov pri testiranju

ŠT.	TESTIRANJE INSTRUMENTOV – OPOMNIK ZA VREDNOTENJE
1	Ali so bila vsa vprašanja razumljiva?
2	Ali so bili vsi pojmi v vprašalniku jasni?
3	Ali ste imeli pri odgovoru na katero izmed vprašanj težave?
4	Ali so bili vsi ponujeni odgovori razumljivi?
5	Ali so bili na voljo vsi odgovori, ki so jih vprašanja zastavljala?
6	Ali se vam je zdela struktura vprašalnika logična?
7	Ali menite, da je vrstni red vprašanj logičen?
8	Ali so bila navodila o izpolnjevanju vprašalnika jasna?
9	Kaj menite o dolžini vprašalnika?
10	Kakšno je vaše splošno mnenje o vsebini vprašalnika?
11	Ali imate kakšen predlog, kako izboljšati vprašalnik?

**Izidi testiranja:** Testiranje je pokazalo, da osebe, ki so vprašalnice testirale, v glavnem niso imele težav s samo strukturo vprašalnika in z logičnim zaporedjem vprašanj. Navodila za izpolnjevanje vprašanj so bila v večini razločna, predlagali pa so nekaj manjših dopolnitev, ki smo jih vključili v končno verzijo vprašalnikov. Testne osebe so opozorile na nejasnost nekaterih ponujenih odgovorov pri določenih vprašanjih. Opozorile so tudi na nekatere manjkajoče možnosti odgovorov. Nekaj odgovorov je bilo po mnenju nekaterih nejasnih oz. dvoumnih.

Po testiranju smo zato vprašalnice nekoliko dopolnili, in sicer smo dopolnili navodila za izpolnjevanje vprašalnikov, dodali nekatere nove možnosti odgovorov, nekatere pa tudi črtali, jasneje zapisali nekatera vprašanja. Tako sta bila dokončno razvita:

- Vprašalnik za učitelja/ico v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost (Priloga 1)
- Vprašalnik za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje/ice programa/ov usposabljanja za življenjsko uspešnost – učitelje/ice UŽU (Priloga 2)

#### 4.6 ZAJEM USPOŠOBLJENIH UČITELJEV PROGRAMOV USPOŠOBLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST IN ORGANIZACIJ Z USPOŠOBLJENIMI UČITELJI V RAZISKAVO

V raziskavo smo vključili:

- **162** usposobljenih učiteljev UŽU (100 % od vseh usposobljenih za izvajanje različnih programov UŽU),
- **49 organizacij**, to so vse organizacije, ki so na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje UŽU.

#### 4.7 ZBIRANJE PODATKOV

Anketiranje je potekalo od 24. 9. 2013 do 31. 10. 2013.

#### 4.8 ŠTEVILO PRIDOBLENIH VPRAŠALNIKOV UČITELJEV PROGRAMOV USPOSOBLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST IN ORGANIZACIJ Z USPOSOBLJENIM UČITELJI

V raziskavi smo pridobili:

- **83 vprašalnikov usposobljenih** učiteljev UŽU, kar predstavlja 51,2 % glede na vse usposobljene učitelje UŽU.
- **29 organizacij**, izvajalk različnih programov UŽU, kar predstavlja 59,2% od vseh organizacij, ki so usposobile učitelje UŽU.

#### 4.9 METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV

Po opravljenem pregledu vrnjenih anketnih vprašalnikov, pregledu podatkov ter njihovem vnosu v računalniški program SPSS in oblikovanju osnovnih baz podatkov smo ločeno za posamezne subjekte pripravili sumarni izpis vseh spremenljivk, ki je vseboval predvsem **absolutne in relativne frekvenčne porazdelitve** odgovorov; pri vprašanjih, kjer je bilo z vidika vsebine smiselno, smo izračunali tudi **mediano**.

#### 4.10 ZNAČILNOSTI SODELUJOČIH V RAZISKAVI

V prejšnjem poglavju smo že ugotovili, **koliko vprašalnikov** za izvajanje različnih programov za **učitelje UŽU** in koliko **organizacij**, ki so na usposabljanje napotile udeležence, **smo v raziskavi uspeli pridobiti**. Ker so bila v anketnem vprašalniku nekatera vprašanja postavljena tako, da so morali posamezniki in organizacije nanje odgovarjati za vsak program UŽU, pri katerem sodelujejo oz. ga izvajajo, posebej, smo, kot bo razvidno v nadaljevanju, pri teh vprašanjih podatke na ta način tudi interpretirali. Anketiranje je bilo sicer anonimno, vseeno pa bomo lahko iz njih ugotovili nekaj dejstev.

#### Koliko in kateri usposobljeni učitelji programov UŽU so odgovarjali na vprašalnik?

Preglednica 14: Odgovori usposobljenih učiteljev UŽU na vprašanje, katerega leta so doslej zadnjič sodelovali pri izvedbi kateregakoli programa UŽU

	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Leta 2013.	55	66,3
Leta 2012.	11	13,3
Leta 2011.	2	2,4
Drugo.	10	12,0
Ne spominjam se.	3	3,6
Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programov UŽU.	2	2,4
<b>SKUPAJ</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Na postavljeno vprašanje smo dobili odgovore od vseh 83 učiteljev, ki so odgovarjali na vprašalnik. Iz preglednice lahko vidimo, da jih je največ navedlo, da so delovali

kot učitelji v enem izmed programov UŽU tudi v letu 2013 in sicer je bilo takih 66,3 %. 13,3 % jih je to vlogo zadnjič opravljalo v letu 2012, podoben odstotek smo dobili tudi pod »Drugo.«, kjer so nekateri še pojasnili, katerega leta so zadnjič izvajali katerega izmed programov UŽU:

- 2004/05,
- 2005,
- 2006,
- 2007,
- 2008,
- 2009,
- 2010.

Iz odgovorov, ki smo jih dobili, lahko sklepamo, da na vprašalnik niso odgovarjali le tisti, ki so bili v času anketiranja »aktivni«, temveč tudi tisti (26 oz. 31,32 %), ki programov UŽU ne izvajajo več ali pa jih trenutno ne izvajajo, kar nam bo v nadaljevanju omogočilo pridobiti nekaj odgovorov na vprašanje, zakaj tisti učitelji, ki so usposobljeni, ne delajo več v programih UŽU.

Zanimalo nas je tudi, katere organizacije so učitelje UŽU, ki so odgovarjali na vprašalnik, napotile na usposabljanje. Podatki so naslednji:

Preglednica 15: Odgovori usposobljenih učiteljev UŽU na vprašanje, katera organizacija jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Ljudska univerza.	60	72,3	73,2
Osnovna šola.	9	10,8	11,0
Drugo.	7	8,4	8,5
Zasebna izobraževalna organizacija.	5	6,0	6,1
Socialna organizacija ali društvo.	1	1,2	1,2
Srednja poklicna ali strokovna šola.	0	0,0	0,0
Gimnazija.	0	0,0	0,0
Šolski center.	0	0,0	0,0
Višja strokovna šola.	0	0,0	0,0
Visoka šola.	0	0,0	0,0
Fakulteta.	0	0,0	0,0
Kulturna organizacija ali društvo.	0	0,0	0,0
Zdravstvena organizacija ali društvo.	0	0,0	0,0
Zavod za zaposlovanje.	0	0,0	0,0
Gospodarska ali obrtna organizacija.	0	0,0	0,0
Napotilo me je več organizacij, in sicer:	0	0,0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>82</b>	<b>98,8</b>	<b>100,0</b>
Manjkajoči.	1	1,2	
<b>SKUPAJ</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Podatki kažejo, da so učitelje UŽU v več kot 70 % na usposabljanje napotile ljudske univerze, učitelji iz osnovnih šol in drugih<sup>5</sup> organizacij pa so bili zastopani v približno enakem odstotku.

Če si ogledamo še regionalno razpršitev organizacij, iz katerih so prihajali učitelji, ki so odgovorili na vprašalnik, je slika naslednja:

Preglednica 16: Odgovori usposobljenih učiteljev UŽU na vprašanje, iz katere regije je sedež organizacije, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Savinjska regija.	15	18,1	18,5
Goriška regija.	11	13,3	13,6
Jugovzhodna Slovenija.	10	12,0	12,3
Pomurska regija.	8	9,6	9,9
Podravska regija.	8	9,6	9,9
Gorenjska regija.	8	9,6	9,9
Osrednjeslovenska regija.	7	8,4	8,6
Obalno - kraška regija.	5	6,0	6,2
Spodnjeposavska regija.	3	3,6	3,7
Notranjsko - kraška regija.	3	3,6	3,7
Koroška regija.	2	2,4	2,5
Zasavska regija.	1	1,2	1,2
Napotilo me je več organizacij iz različnih regij:	0	0,0	0,0
Ne vem.	0	0,0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>81</b>	<b>97,6</b>	<b>100,0</b>
Manjkajoči.	2	2,4	
<b>SKUPAJ</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Na vprašalnik smo dobili odgovore učiteljev UŽU iz vseh slovenskih regij, po številu pa izstopajo Savinjska in Goriška regija ter Jugovzhodna Slovenija. Vse tri omenjene regije so po številu usposobljenih učiteljev v obravnavanih programih UŽU, glede na regijsko razmeščenost, izstopale tudi v Analizi, ki je bila opravljena v letu 2012. Na anketiranje so se odzvali tudi usposobljeni učitelji UŽU iz Podravske, Pomurske in Gorenjske regija, najslabše pa je zastopana Zasavska regija.

Koliko in katere organizacije, izvajalke programov UŽU, so odgovarjale na vprašalnik?

V tem poglavju nas bo najprej zanimalo, katerega leta so organizacije zadnjič izvajale katerikoli program UŽU z učitelji, ki so jih one napotile na usposabljanje.

<sup>5</sup> Druge organizacije so bile: Regionalni center za razvoj podeželja, Javni zavod, Razvojna agencija, Zavod za usposabljanje otrok s posebnimi potrebami in Center za korekcijo sluha in govora Portorož.

Preglednica 17: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, katerega leta so doslej zadnjič izvedle kakšen program UŽU z učitelji, ki so jih one napotile na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Leta 2013.	22	75,9	78,6
Leta:	5	17,2	17,9
Leta 2012.	1	3,4	3,6
Leta 2011.	0	0,0	0,0
Ne spominjamo se.	0	0,0	0,0
Drugo.	0	0,0	0,0
Pri nas nismo nikoli izvajali programa/ov UŽU.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>28</b>	<b>96,6</b>	<b>100,0</b>
Manjkajoči.	1	3,4	
<b>SKUPAJ</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Na vprašalnik je odgovorilo 22 organizacij, ki so v letu 2013, ko je potekala raziskava, še vse izvajale različne programe UŽU, ena organizacija je programe UŽU zadnjič izvajala v letu 2012, pet pa jih je navedlo, da so programe UŽU izvajali v letih 2005, 2006, 2008 in 2010. Podatki nam povedo, da smo v raziskavo v večini zajeli organizacije, ki so še vedno aktivne pri izvajanju programov UŽU. Šest (oz. 21, 4 %) organizacij pa je takšnih, ki v času trajanja raziskave programov UŽU niso izvajale. Njihovi odgovori nam bodo v pomoč pri osvetlitvi morebitnih razlogov za prenehanje izvajanja teh programov.

Preglednica 18: Pojasnila organizacij, izvajalk programov UŽU, kakšne vrste je njihova organizacija

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ljudska univerza.	14	48,3
Zasebna izobraževalna organizacija.	5	17,2
Drugo.	5	17,2
Osnovna šola.	4	13,8
Šolski center.	1	3,4
Srednja poklicna ali strokovna šola.	0	0,0
Gimnazija.	0	0,0
Višja strokovna šola.	0	0,0
Visoka šola.	0	0,0
Fakulteta.	0	0,0
Izobraževalno društvo.	0	0,0
Kulturna organizacija ali društvo.	0	0,0
Zdravstvena organizacija ali društvo.	0	0,0
Socialna organizacija ali društvo.	0	0,0
Zavod za zaposlovanje.	0	0,0
Gospodarska ali obrtna organizacija.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Med vsemi sodelujočimi organizacijami, izvajalkami programov UŽU, je skoraj polovica ljudskih univerz, po pet je zasebnih centrov in drugih<sup>6</sup> organizacij, ter štiri osnovne šole. To, da so učitelje na usposabljanje pošiljale večinoma ljudske univerze,

<sup>6</sup> Razvojna zadruga, razvojna agencija (2x), podjetje, d.o.o., zavod za otroke s posebnimi potrebami.

je, kot smo že omenili v tej raziskavi, razumljivo, saj gre za vrsto organizacij, ki posebno pozornost namenjajo področju izobraževanja odraslih, imajo vsa potrebna andragoška znanja, v zadnjem obdobju pa so se bolj usmerile tudi na usposabljanje in delo z ranljivimi skupinami odraslih.

V nadaljevanju pa pogledjmo še regionalno razpršenost organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik, slika je naslednja:

Preglednica 19: Razmestitev organizacij, izvajalk programov UŽU, po statističnih regijah

	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Savinjska regija.	6	20,7
Pomurska regija.	4	13,8
Osrednjeslovenska regija.	4	13,8
Jugovzhodna Slovenija.	3	10,3
Podravska regija.	2	6,9
Koroška regija.	2	6,9
Gorenjska regija.	2	6,9
Notranjsko - kraška regija.	2	6,9
Goriška regija.	2	6,9
Spodnjeposavska regija.	1	3,4
Obalno-kraška regija.	1	3,4
Zasavska regija.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Kot je razvidno iz preglednice, se je na anketiranje odzvalo največ organizacij iz Savinjske, Pomurske in Osrednjeslovenske regije. Tudi iz vseh drugih regij, razen iz Zasavske regije, se je na anketiranje odzvala vsaj katera izmed organizacij, ki izvajajo programe UŽU.

### **Skupne ugotovitve**

- Glede na podatke, ki smo jih pridobili v raziskavi, lahko ugotovimo, da je vprašalnike izpolnilo dovolj učiteljev UŽU (83 oz. 51,2 % od 162 usposobljenih oz. 55 ali 66,3 % tistih, ki še aktivno delujejo). Zato lahko v nadaljevanju raziskave veljavno sklepamo o splošnih vprašanjih, ki zadevajo delovanje usposobljenih učiteljev UŽU v praksi.
- Pridobili smo tudi odgovore 26 oz. 31,32 % usposobljenih učiteljev, ki v letu 2013 programov UŽU niso (več) izvajali. Ti odgovori nam bodo v pomoč pri raziskovanju razlogov za fluktuacijo učiteljev iz programov UŽU.
- Pridobili smo dovolj vprašalnikov organizacij, kjer so učitelji UŽU izvajali ali izvajajo različne programe UŽU (29 oz. 59,2% od vseh tistih, ki so usposobile učitelje UŽU, med njimi je 22 oz. 78,6 % takšnih, ki so v letu 2013 izvajale vsaj en program UŽU).
- Šest (oz. 21,4 %) organizacij pa je takšnih, ki v času trajanja raziskave programov UŽU niso izvajale. Njihovi odgovori nam bodo v pomoč pri osvetlitvi morebitnih razlogov za prenehanje izvajanja teh programov in posledično fluktuacijo učiteljev.



- Največkrat so učitelje na usposabljanja napotile ljudske univerze, ti učitelji pa so se tudi najbolj številno odzvali na anketiranje, zato lahko v nadaljevanju raziskave, kar zadeva izražena stališča, z veliko mero zanesljivosti sklepamo o njihovih medsebojnih razmerjih.
- Programi UŽU se izvajajo v vseh slovenskih regijah. Čeprav na vprašalnik nismo dobili odgovorov usposobljenih učiteljev iz Zasavske regije, lahko kljub temu dokaj veljavno sklepamo o razmerah, kot jih v nadaljevanju ocenjujejo učitelji UŽU.

## 5. REZULTATI RAZISKAVE

### 5.1 STALIŠČA ORGANIZACIJ DO OBSEGA FLUKTUACIJE UČITELJEV V PROGRAMIH USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST

Prvo vprašanje, ki smo ga namenili organizacijam, izvajalkam programov UŽU, je bilo, koliko učiteljev so napotile na usposabljanje in koliko od teh jih pri njih programe še izvaja. Ugotovitve so naslednje:

Preglednica 20: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanji, koliko učiteljev so doslej sami napotili na usposabljanje in koliko od teh jih zdaj pri njih še deluje

NA USPOSABLJANJE SMO NAPOTILI NASLEDNJE ŠTEVILO UČITELJEV UŽU	PRI NAS DELUJE ŠE NASLEDNJE ŠTEVILO UČITELJEV UŽU, KI SMO JIH NAPOTILI NA USPOSABLJANJE
4	/
6	/
4	/
5	/
12	/
2	/
6	3
2	/
7	/
3	/
6	/
10	6
2	/
8	6
4	2
8	4
3	/
4	3
5	/
5	3
8	3
6	/
2	/
7	6
4	1
8	7
6	/
24	19

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

**N= 28**

Podatki niso nič kaj spodbudni, pravzaprav so kar osupljivi, saj je 28 organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik (ena organizacija na vprašanje ni odgovarjala), na usposabljanje napotilo skupaj 171 učiteljev za izvajanje različnih programov UŽU, od katerih jih je bilo v letu 2013 delujočih samo še 63, kar predstavlja dobro tretjino učiteljev, ki še izvajajo različne programe UŽU. Prav pri vseh organizacijah pa se je število usposobljenih učiteljev, ki so jih napotile na usposabljanje, v primerjavi s številom dejansko delujočih zmanjšalo, kar pa ne pomeni nujno, da so vsi ti učitelji tudi prenehali z izvajanjem programov UŽU. Možno je, da so se kasneje, ker ni bilo več možnosti zaposlitve v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, aktivno vključili v izvajanje programov pri kakšni drugi organizaciji in tam nadaljujejo z izvajanjem programov UŽU, za katere so se usposobili.

Zakaj so organizacije potrebovale toliko usposobljenih učiteljev UŽU? Morebiti so na usposabljanje napotile toliko kandidatov zato, ker so želele imeti »rezervne« ekipe učiteljev v primeru, da bi prišlo do fluktuacije med tistimi, ki sicer izvajajo programe, ali pa bi mogoče prišlo do velikega povpraševanja po izvajanju različnih programov UŽU in bi želele tem potrebam zadostiti?

Zagotovo je na podatke, ki smo jih dobili, močno vplivala tudi časovna dinamika javnih razpisov za sofinanciranje različnih programov UŽU. Obdobja med enim in drugim razpisom so bila namreč pogosto dolga, vloga učitelja UŽU pa ni poklicna, zato se številni učitelji po tem, ko so bili programi UŽU po daljšem obdobju spet razpisani, niso več odločali za poučevanje v njih. Organizacije so bile tako primorane na usposabljanje povabiti nove učitelje, možno pa je tudi, da z že usposobljenimi učitelji enostavno niso več hotele sodelovati in so raje na usposabljanje napotile nove kandidate.

Zato nas je v nadaljevanju tudi zanimalo, kako organizacije, na podlagi lastnih izkušenj, na splošno ocenjujejo fluktuacijo – je v pričakovanem obsegu, manjša, mogoče celo večja?

Preglednica 21: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, kako na podlagi lastnih izkušenj pri njih na splošno ocenjujejo fluktuacijo usposobljenega osebja pri izvajanju programov UŽU

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Fluktuacija usposobljenega osebja pri programih UŽU pri nas je <u>v normalno</u> pričakovanem obsegu.	12	41,4	42,9
Fluktuacije usposobljenega osebja pri programih UŽU pri nas <u>ni</u> .	10	34,5	35,7
Fluktuacija usposobljenega osebja pri programih UŽU pri nas je <u>pod normalno</u> pričakovanim obsegom.	4	13,8	14,3
Fluktuacija usposobljenega osebja pri programih UŽU pri nas je <u>nad normalno</u> pričakovanim obsegom.	2	6,9	7,1
<b>SKUPAJ</b>	<b>28</b>	<b>96,6</b>	<b>100,0</b>
Manjkajoči.	1	3,4	
<b>SKUPAJ</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013

Odgovori so zelo zanimivi, saj večina organizacij, ki je odgovarjala na vprašalnik, problema fluktuacije ne zaznava, oz. se jim zdi obseg fluktuacije v normalno pričakovanem obsegu. Skupaj je takih kar 75,9 % organizacij. Dve organizaciji sta napisali, da je fluktuacija pri njih nad normalno pričakovanim obsegom, štiri organizacije pa so menile, da je fluktuacija pri njih pod pričakovanim obsegom.

Glede na podatke, ki jih navajamo na drugih mestih raziskave, kjer smo ugotovili, da so imele organizacije, izvajalke program UŽU, v letu 2013 samo še dobro tretjino usposobljenih učiteljev, si izjave organizacij težko pojasnimo. Še posebej preseneča podatek, da sta samo dve organizaciji menili, da je fluktuacija nad pričakovanim obsegom, hkrati pa po podatkih, ki so nam jih posredovale, kar v 16 organizacijah od 29, ki so odgovarjale na vprašalnik, ne deluje več prav noben od učiteljev, ki so jih usposobile.

V nadaljevanju nas je zanimalo, katere dejavnike fluktuacije so organizacije zaznale oz. kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenih učiteljev, ki izvajajo različne programe UŽU. Njihove odgovore prikazujemo v naslednji preglednici.

Preglednica 22: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenega osebja pri izvajanju programov UŽU

KAJ NAJBOLJ VPLIVA NA FLUKTUACIJO?	ZELO VPLIVNO.		SREDNJE VPLIVNO.		MALO ALI SPLOH NIČ VPLIVA.		SKUPAJ		M
	1		2		3		F	%	
	F	%	F	%	F	%			
Nezadovoljstvo z delovnimi razmerami.	4	16,0	9	36,0	12	48,0	25	100,0	2,32
Slabo plačilo.	3	12,0	12	48,0	10	40,0	25	100,0	2,28
Drugi strokovni izzivi.	8	29,6	12	44,4	7	25,9	27	100,0	1,96
Zasičenost.	3	11,5	12	46,2	11	42,3	26	100,0	2,31
Neurejeno financiranje in s tem neredna plačila.	6	23,1	12	46,2	8	30,8	26	100,0	2,08
Družbena nepriznanost tega dela.	7	28,0	9	36,0	9	36,0	25	100,0	2,08
Strokovna stagnacija dejavnosti.	1	3,8	9	34,6	16	61,5	26	100,0	2,58
Premajhna podpora drugih.	3	11,5	6	23,1	17	65,4	26	100,0	2,54
Težki delovni pogoji.	2	7,7	6	23,1	18	69,2	26	100,0	2,62
Nezanimanje potencialnih uporabnikov.	4	15,4	10	38,5	12	46,2	26	100,0	2,31
Neurejeni status poklica.	3	11,5	14	53,8	9	34,6	26	100,0	2,23
Upad motivacije.	6	23,1	10	38,5	10	38,5	26	100,0	2,46
Spremembe v strokovnih konceptih dejavnosti.	1	3,8	12	46,2	13	50,0	26	100,0	2,58
Slaba usposobljenost.	1	3,8	9	34,6	16	61,5	26	100,0	1,88
Preobremenjenost.	6	30,8	13	50,0	5	19,2	26	100,0	2,46
Slabi medsebojni odnosi.	3	11,5	8	30,8	15	57,7	26	100,0	2,46
Slaba organizacija dela.	3	11,5	8	30,8	15	57,7	26	100,0	1,88
Osebnih razlogi in razmere.	11	42,3	7	26,9	8	30,8	26	100,0	2,00
Ukinitiv ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov.	9	34,6	8	30,8	9	34,6	26	100,0	1,92
Nejasna prihodnost.	8	30,8	12	46,2	6	23,1	26	100,0	2,31
Prevzem kadra od konkurenčnih organizacij.	4	15,4	10	38,5	12	46,2	26	100,0	2,35
Preveč izvajalcev dejavnosti v okolju.	3	11,5	11	42,3	12	46,2	26	100,0	2,32
Drugo.	0		100,0		1		100,0		

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

**N = 28**

Po mnenju organizacij so med dejavniki, ki imajo na fluktuacijo največji vpliv, osebni razlogi in razmere, v katerih se izvajajo programi UŽU, ukinitiv ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov, nejasna prihodnost, drugi strokovni izzivi zaradi družbene nepriznanosti tega dela ter neurejeno financiranje in s tem povezana neredna plačila. Kot pomemben dejavnik so organizacije izpostavile še preobremenjenost, zaradi česar lahko prihaja pri učiteljih do zasičenosti.

Kar nekaj razlogov, ki so jih organizacije navedle, je povezanih z razmerami, v katerih se izvajajo programi UŽU in ki so v veliki meri posledica objektivnega stanja,

se pravi, neurejenega in nerednega financiranja programov UŽU, kar ima prav gotovo vpliv na fluktuacijo osebja.

Najmanjši vpliv pa organizacije pripisujejo težkim delovnim pogojem, premajhni podpori drugih, slabi organizaciji dela in slabim medsebojnim odnosom, spremembam v strokovnih konceptih, pa tudi preveč izvajalcem dejavnosti v okolju, iz česar lahko sklepamo, da so bili le-ti dovolj skrbno izbrani in zato tudi z vidika geografske razmestitve ni prihajalo do prevzema kadra konkurenčnih organizacij. Prav tako skoraj nobenega vpliva ne pripisujejo zasičenosti, slabemu plačilu in upadu motivacije.

## 5.2. ODNOSI MED KANDIDATI ZA UČITELJE UŽU IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE

### 5.2.1 Ureditev odnosov med kandidati za učitelje UŽU in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje

Ko proučujemo vprašanje fluktuacije usposobljenega osebja, moramo biti pozorni na različne dejavnike, ki bi utegnili nanjo vplivati. Zato nas bo v tem poglavju zanimalo, kako in na kašen način so bila v času napotitve na usposabljanje oz. po usposobitvi urejena razmerja med kandidati za učitelje UŽU in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje, saj je to zagotovo eden od vidikov, ki lahko vpliva na fluktuacijo.

Če ni sklenjenih medsebojnih pisnih dogovorov, bodisi pred, med ali vsaj ob zaključku usposabljanja, to največkrat tudi pomeni, da pri partnerjih ne obstajajo obveznosti o nadaljnjem sodelovanju, kar lahko, čeprav ni nujno, vpliva tudi na fluktuacijo usposobljenega osebja. Usposobljen učitelj UŽU, kakor tudi organizacija, ne čutita in tudi nimata nikakršne obveze, da bi po končanem usposabljanju sodelovala.

V primeru usposabljanja za učitelje UŽU ne smemo pozabiti še na tretjega partnerja, ki v našo raziskavo sicer ni bil vključen, je pa zagotovo pomemben. Gre za financerja usposabljanja, ki verjetno, glede na to, da je usposabljanje učiteljev za izvajanje različnih programov UŽU financiral, pričakuje, da se bodo programi vsaj nek določen čas izvajali pri organizaciji, ki ji je usposabljanje kandidatov financiral.

Če se programi kasneje ne izvajajo v teh organizacijah, to pomeni, da je prišlo iz različnih razlogov do fluktuacije usposobljenega osebja in bi lahko rekli, da so sredstva, ki so bila namenjena tem usposabljanjem, na nek način izgubljena, finančnih posledic za tovrstne primere pa zaenkrat niti izvajalska organizacija niti posameznik ne čutita.

Obstaja seveda tudi možnost, da so organizacije in posamezniki zadeve med seboj uredili neformalno, pri tem je pomembno, da jih obe strani spoštujeta. Z vidika fluktuacije pa se nam zdi vseeno boljše, da so medsebojna razmerja urejena na nek formalen način, saj se v tem primeru kandidat zavestno odloči, da bo kot učitelj UŽU deloval pri organizaciji, ki ga je napotila na usposabljanje.

Zato smo obe strani, organizacijo in posameznike, povprašali, ali so bila pri njih ta razmerja ob usposabljanju dogovorjena ali ne.

Preglednica 23: Odgovori usposobljenih učiteljev UŽU na vprašanje, ali so z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, pred usposabljanjem ali ob njegovem zaključku sklenili kakšen dogovor o sodelovanju v zvezi z njihovo (novo) usposobljenostjo

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Ne.	34	40,9	41,9
Da, sklenili smo ustni dogovor.	23	27,7	28,4
Da, sklenili smo pisni dogovor.	18	21,7	22,3
Drugo.	6	7,3	7,4
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0,0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>81</b>	<b>97,6</b>	<b>100,0</b>
Manjkajoči.	2	2,4	
<b>SKUPAJ</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Iz preglednice vidimo, da več kot 40 % učiteljev, ki je odgovarjalo na vprašalnik, z organizacijo pred ali po zaključku usposabljanja ni imelo sklenjenega nobenega pisnega ali ustnega dogovora o nadaljnjem sodelovanju. V svoji obrazložitvi je večina napisala, da sodi izvajanje programov UŽU v njihovo delovno obveznost, nekateri so bili že prej zaposleni v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, ali pa je bilo že vnaprej predvideno, da bodo izvajali program v tej organizaciji. Dva udeleženca sta napisala, da organizacija dogovora ni pripravila, ker to ni bila praksa, ena udeleženka pa je program UŽU izpeljala dvakrat, potem pa izvedb ni bilo več, posebnega dogovora z organizacijo pa ni sklenila.

Nekaj manj kot petina učiteljev UŽU je z organizacijo imela sklenjen pisni dogovor, v svojih pojasnilih so o tem zapisali še:

- *Imela sem sklenjen dogovor o pogojih izvajanja usposabljanja za učitelje v programu Knjige so zame ter pravicah in obveznostih pogodbenih strank.*
- *Sklenili smo dogovor o sodelovanju in načinih plačila.*
- *Podpisala sem avtorsko pogodbo o honorarni zaposlitvi.*
- *Sklenili smo pogodbo.*
- *Sklenili smo dogovor, da brez njihove odobritve ne bom sodelovala z drugimi institucijami.*
- *Zahtevali so, da program lahko izvajam samo pri njih.*
- *Ker sem redno zaposlena, sem na voljo za učenje v programih UŽU.*
- *Sklenili smo dogovor, da mi omogočijo sodelovanje pri izvedbi.*
- *Sklenjen aneks o razporeditvi na področju dela v programih UŽU.*
- *Sklenila sem avtorsko pogodbo za izvajanje UŽU MK in UŽU IP.*

Iz njihovih odgovorov vidimo, da jih je večina imela sklenjen nek dogovor, pogodbo o zaposlitvi ali avtorsko pogodbo, ali pa so že opravljali delo učitelja UŽU, zato z organizacijo dodatno niso sklepali pisnih dogovorov. Lahko bi rekli, da so bili pri tej skupini učiteljev UŽU partnerski odnosi še kar dobro urejeni, saj so po večini imeli sklenjene neke vrste dogovorov ali pogodbe, iz njihovih odgovorov pa ne moremo

razbrati, ali jim je bilo zagotovljeno samo izvajanje programa, ali pa so bili v organizaciji kasneje tudi zaposleni.

Dobra petina učiteljev UŽU je z organizacijo imela sklenjen ustni dogovor, o katerem so povedali naslednje:

- *Dogovorila sem se, da bom v primeru, da bom pripravila izvedbo določnega programa, priprave izpeljala do konca.*
- *Želim sodelovati in če bo interes, me bo organizacija povabila k sodelovanju in izvedbi programa.*
- *Izvajala bom program UŽU, če jih bodo imeli.*
- *Sklenili smo dogovor o tem, da smo, ker so nam omogočili izobraževanje, v okviru možnosti na razpolago za izvedbe različnih programov.*
- *Sklenili smo ustni dogovor o izvajanju delavnic.*
- *Dogovorili smo se, da bom izpeljala vsaj za eno izvedbo z učenci in starši.*
- *Prezela bom koordinacijo vseh programov UŽU, za katere sem usposobljena.*
- *Določili smo, kako bo potekala realizacija, glede na razpise, sredstva in števila izvedb.*
- *Po usposabljanju bom izvajala program UŽU.*
- *Če bo organizacija uspešna na razpisu, bom izvedla program.*
- *Dogovor, da bom vedno prvi izvajal programe UŽU, za katere sem usposobljen.*
- *Sklenili smo dogovor o poteku, urniku in programu dela ter plačilo opravljenih ur.*
- *Dogovorili smo se, da izvedemo vsaj 2 BIPS in 4 MI izvedbe programov UŽU.*
- *Dogovor o izvajanju programov, za katere sem usposobljena.*
- *Dogovorili smo se, da bom po opravljenem usposabljanju programe izvajal v organizaciji, ki mi je usposabljanje omogočila (2x).*

Iz te skupine, kjer je šlo zgolj za ustne dogovore, smo dobili od več kot polovice učiteljev dodatna pojasnila, iz katerih je razvidno, da se jih je večina kar ustno dogovorila, da bodo v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, programe UŽU tudi izvajali oz. prevzeli njihovo koordinacijo. Sklepamo lahko, da je verjetno tudi pri tej skupini kasneje vseeno prišlo vsaj do neke oblike sodelovanja in da imajo zato tudi ustni dogovori svojo veljavo. Bi pa na tem mestu ponovno opozorili, da sta tako učitelj kot organizacija v takih primerih vseeno manj zaščitena in da bi bilo s tega vidika mogoče smiselno, da medsebojne odnose v prihodnje uredijo tudi pisno.

Pod »Drugo.« pa jih je večina napisala, da je to del njihovega dela, saj so zaposleni v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje.

Če na kratko povzamemo, lahko zaključimo, da na nadaljnje sodelovanje med učitelji in organizacijo samo dejstvo, ali je bil med njimi sklenjen dodatno še kak pisni ali ustni dogovor, ni ravno veliko vplivalo. Učiteljem se je zdelo nekako samo po sebi umevno, da delo opravijo, nihče ni napisal, da tak dogovor pogreša ali da bi sploh moral biti sklenjen.

Mogoče lahko to deloma pojasnimo tudi s tem, kot bomo videli v nadaljevanju, da je večina učiteljev UŽU dobro sodelovala z organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje, organizacije pa so jim dale tudi priložnost, da izvajajo programe UŽU, za katere so se usposobili.

Podobno vprašanje smo zastavili tudi organizacijam, njihove odgovore pa prikazujemo v treh preglednicah. Najprej tiste, pri katerih delujejo še vsi učitelji UŽU,



nato podatke organizacij, kjer deluje le del učiteljev UŽU in na koncu še podatke tistih organizacij, pri katerih učitelji UŽU, ki so jih one napotile na usposabljanje, ne delujejo več.

Ugotovitve so naslednje:

Preglednica 24: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, **pri katerih delujejo še vsi učitelji**, ki so jih one napotile na usposabljanje, na vprašanje, ali so imeli z njimi sklenjen kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni učitelji obvezali, da bodo izvajali programe UŽU v njihovi organizaciji

	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Ne.	9	81,8
Da, vendar samo za določen čas.	2	18,2
Da.	0	0,0
Drugo.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Podatki kažejo, da več kot 80 % organizacij, pri katerih še delujejo vsi učitelji, ni imelo sklenjenega posebnega pisnega dogovora o tem, da bodo po usposobitvi programe UŽU izvajali v okviru njihove organizacije.

Dodatno pojasnilo pri tem odgovoru sta napisali samo dve organizaciji. Ena od njih je že imela dve usposobljeni učiteljici za izvajanje programov UŽU, zato se jim ni zdelo potrebno, da bi sklepali še dodatne dogovore, pri drugi organizaciji pa sta se usposobljeni učiteljici prostovoljno odločili, da bosta izvajali programe UŽU.

Dve organizaciji, ki sta sicer na vprašanje odgovorili z »Da.«, pa sta obrazložili, da so sklenili dogovor samo s tistimi učitelji, ki so bili pri njih zaposleni za čas izvajanja programa oz. so bili dogovori, ki jih je pripravil ACS, sklenjeni samo za zadnje usposabljanje učiteljev UŽU.

Preglednica 25: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, **pri katerih deluje le del učiteljev**, ki so jih one napotile na usposabljanje, na vprašanje, ali so imeli z njimi sklenjen kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni učitelji obvezali, da bodo izvajali programe UŽU v njihovi organizaciji

	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Da, vendar samo za določen čas.	5	38,4
Da.	4	30,8
Ne.	4	30,8
Drugo.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Iz podatkov vidimo, da dobra tretjina organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik in pri katerih deluje le del učiteljev UŽU, ni imela sklenjenega nobenega dodatnega pisnega ali ustnega dogovora.

Skoraj 70 % organizacij z učitelji UŽU pa je imelo sklenjene neke dogovore, od tega več kot polovica samo za določen čas oz. za čas izvajanja projekta. Ena organizacija je napisala, da je z učitelji sklenila dogovor, ki ga je pripravil ACS.

Na koncu pa pogledjmo še, kako so na vprašanje odgovorile organizacije, izvajalke programov UŽU, pri katerih učitelji, ki so jih one napotile na usposabljanje, ne delujejo več.

Preglednica 26: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, **pri katerih učitelji**, ki so jih one napotile na usposabljanje, **ne delujejo več**, na vprašanje, ali so imeli z njimi sklenjen kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni učitelji obvezali, da bodo izvajali programe UŽU v njihovi organizaciji

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ne.	3	60,0
Drugo.	2	40,0
Da.	0	0,0
Da, vendar samo za določen čas.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Tri organizacije, izvajalke programov UŽU, ki so odgovorile na vprašalnik in pri katerih usposobljeni učitelji ne delujejo več, z njimi niso imele sklenjenih nobenih pisnih dogovorov. Pod »Drugo.« je ena organizacija napisala, da so se, sklepamo da kar ustno, dogovorili, da bodo usposobljeni učitelji UŽU pri njih izpeljali vsaj dva programa UŽU, druga organizacija pa je pojasnila, da ne ve, kako je bilo s sklepanjem dogovorov, ker ravnateljica in pedagoginja, ki sta kandidate takrat napotile na usposabljanje in ga tudi zelo podpirale, nista več zaposleni v tej organizaciji.

Ob zaključku poglavja pa je potrebno še omeniti, da dogovore o pogojih izvajanja usposabljanja za učitelje v programih UŽU ter pravicah in obveznostih pogodbenih strank od leta 2009 predvideva tudi evropski socialni sklad – ESS. Takrat je ACS kot prejemnik sredstev za usposabljanje učiteljev dobil obvezo, da pripravi tripartitni dogovor, ki ga sklenejo ACS, kandidat, ki se usposablja za učitelja UŽU in organizacija, ki napoti kandidata na usposabljanje.

Sklenjen dogovor zavezuje organizacijo, da bo kandidatu, ki se bo usposabljal za učitelja v programih UŽU, v kolikor je le ta pri njej že zaposlen, organizacijsko prilagodila delovne obveznosti tako, da se bo lahko udeleževal programa usposabljanja za učitelja UŽU in da mu bo tudi omogočila opravljanje izobraževalnih obveznosti, povezanih s tem usposabljanjem.

Dogovor pa obvezuje tudi kandidata, ki se usposablja za učitelja v programih UŽU, da bo v primeru uspešnega zaključka usposabljanja, najmanj do zaključka projekta ESS, to je do 31. 3. 2014, izvajal programe UŽU, za katere se je usposobil.

### 5.2.2 Zadovoljstvo usposobljenih učiteljev UŽU s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje

Na tem mestu pa bomo, predvsem zaradi iskanja možnih vzrokov za fluktuacijo, predstavili stališča učiteljev UŽU, kako so zadovoljni s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje. Ugotovili smo namreč, da v organizacijah, pri katerih delujejo še vsi učitelji, ki so jih one napotile na usposabljanje, dogovori o tem, kako bodo sodelovali po usposobitvi, v glavnem niso bili natančno dorečeni, vsaj ne pisno.

Učitelji, ki so odgovorili na vprašalnik, so nam povedali naslednje:

Preglednica 27: Odgovori usposobljenih učiteljev UŽU na vprašanje, ali so zadovoljni s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi

	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Zelo sem zadovoljen/a.	39	48,1
Sem zadovoljen/a.	32	39,5
Nisem posebno zadovoljen/a.	5	6,2
Dokaj sem zadovoljen/a.	4	4,9
Sem nezadovoljen/a.	1	1,3
<b>SKUPAJ</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Dva vprašana sta odgovorila, da nikoli nista sodelovala pri izvedbi programov UŽU, zato ocene o zadovoljstvu s sodelovanjem nista mogla podati. Od 81 vprašanih, ki so lahko podali oceno zadovoljstva, jih je 97,6 % zelo zadovoljnih ali zadovoljnih s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi. Majhen delež pa je takih, ki so napisali, da so dokaj ali ne posebno zadovoljni, samo ena anketirana pa je napisala, da je nezadovoljna s sodelovanjem z organizacijo, in sicer zato, ker se je po prekinitvi dela, ki je bilo sklenjeno za določen čas, prekinilo tudi skupno sodelovanje, čeprav se je sama ponudila, da bi še naprej sodelovala pri izvedbi programov UŽU.

Rezultati so dobri in lahko bi rekli, da v sodelovanju učiteljev in organizacij po končanem usposabljanju ne kaže iskati vzrokov za fluktuacijo usposobljenega osebja. Ker pa je na vprašalnik odgovorila samo dobra polovica vseh usposobljenih učiteljev UŽU, med njimi največ takih, ki so v letu 2013 še izvajali programe UŽU, ne poznamo stališč tistih učiteljev, ki na vprašalnik niso odgovarjali, zato tega ne moremo z gotovostjo potrditi.

### 5.3 SODELOVANJE USPOSOBLJENIH UČITELJEV UŽU IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSOBLJANJE, PRI IZVAJANJU RAZLIČNIH PROGRAMOV UŽU

V tem poglavju bomo ugotavljali, kolikokrat po usposobitvi so učitelji UŽU izvajali različne programe usposabljanja – podatke prikazujemo za vsak program UŽU posebej. Zanimalo nas bo, ali so učitelji programe izvajali samo v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje in ali jim je ta organizacija tudi omogočila, da sodelujejo

pri izvajanju različnih programov UŽU. Preverili bomo tudi, kako so bili učitelji sami pripravljene, da sodelujejo z organizacijo pri izvajanju različnih programov UŽU.

Najprej pa bomo osvetlili vidik medsebojnega sodelovanja organizacije in učiteljev, ki tudi lahko vpliva na samo fluktuacijo osebja.

#### 5.3.1 Sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi učitelji UŽU in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje

Prvo vprašanje, ki nas bo zanimalo, je to, v kakšnem razmerju so bili v letu 2013, ko je bilo izpeljano anketiranje, usposobljeni učitelji UŽU z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje. Z vidika fluktuacije nas bo zanimalo, ali se je med njimi vzpostavilo neko trajnejše razmerje, ali pa je šlo zgolj za trenutno potrebo.

Zanimalo nas bo tudi, kako so se ta razmerja spreminjala: je usposobljenost posameznika prispevala k trajnejši ureditvi razmerja ali ne, je to razmerje ostalo enako ali pa se je celo poslabšalo.

Preglednica 28: Odgovori usposobljenih učiteljev UŽU na vprašanje, kako bi opisali sedanje (delovno) razmerje z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	32	38,6
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka in tudi sedaj sem pri njej zunanji/a sodelavec/ka.	17	20,5
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	9	10,8
Pred napotitvijo na usposabljanje nisem bil/a v nobenem razmerju z organizacijo, ki me napotila na usposabljanje, sedaj pa sem pri njej (Prosimo, dopišite vrsto razmerja):	7	8,4
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	4	4,8
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	4	4,8
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	3	3,6
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.	2	2,4
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	2	2,4
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	1	1,2
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	1	1,2
Drugo.	1	1,2
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.	0	0,0
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Za začetek lahko ugotovimo, da med anketiranimi učitelji UŽU ni bilo nikogar, ki bi se usposabljanja udeležil, brez da bi ga na usposabljanje napotila kakšna organizacija. Podatek ne preseneča, saj so kandidate praviloma na usposabljanje napotile organizacije, ki so ali že imele usposobljene učitelje za izvajanje različnih programov UŽU ali pa so načrtovale, da bodo programe UŽU izvajale, hkrati pa je veljalo pravilo, da se na usposabljanje prijavi organizacija s svojimi kandidati, ne pa kandidati sami.

Je pa potrebno ob tem še pojasnilo, ki velja za vse programe UŽU, in sicer, da je bilo lahko iz posameznih organizacij usposobljenih samo toliko učiteljev, kot je bilo izbranih izvajalcev na razpisih in kolikor je bilo za posamezne izvedbe usposabljanj pridobljenih javnih sredstev.

Če sedaj analiziramo podatke, ugotovimo, da je bilo med tistimi, ki so odgovorili na vprašalnik, 39 takih, ki so bili v času, ko so jih organizacije napotile na usposabljanje, pri njih zaposlenih za nedoločen čas, od teh je bila ena oseba v času, ko je potekala raziskava, zaposlena za določen čas, dve sta delali kot zunanji sodelavki, štiri osebe

pa z organizacijo niso bile več v nobenem razmerju. Razmerje za nedoločen čas je tako ohranilo 32 anketiranih. Pozitivno se je status spremenil štirim osebam, ki so bile v času usposabljanja zaposlene za določen čas, saj se jim je le to kasneje spremenilo v razmerje za nedoločen čas, dve osebi, ki sta imeli v času usposabljanja zaposlitev za določen čas, pa sta to obliko zaposlitve tudi ohranili.

Vidimo, da je 17 anketiranih ohranilo status zunanjega sodelavca, eden od zunanjih sodelavcev pa je kasneje sklenil z organizacijo delovno razmerje za določen čas. Vidimo pa tudi, da se je devetim osebam, ki so v času napotitve na usposabljanje v organizaciji delovale kot zunanji sodelavci, razmerje kasneje prekinilo. Sedem anketiranih, ki z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, pred tem ni bilo v nobenem razmerju, pa je napisalo, da so kasneje delovali kot zunanji sodelavci.

Pridobljene podatke je potrebno z vidika načrtovanja dolgoročne kadrovske politike vsekakor pohvaliti, saj kažejo na to, da organizacije v veliki meri v izobraževanje usmerjajo predvsem tiste učitelje, s katerimi nameravajo kasneje tudi sodelovati. Za našo nadaljnjo obravnavo pa je pomembno tudi to, ali so usposobljeni učitelji programe UŽU, za katere so se usposobili, kasneje tudi izvajali, zato smo jih v nadaljevanju to tudi povprašali.

### 5.3.2 Kolikokrat po usposobitvi so usposobljeni učitelj izvajali različne programe UŽU?

Na kratko se na začetku tega poglavja spomnimo na podatke, ki smo jih pridobili v Analizi, ki smo jo opravili v letu 2012. Takrat smo ugotovili, da je bilo v obdobju, ki smo ga zajeli v analizo (2003 – 2011), največ učiteljev usposobljenih v programih UŽU-BIPS (103 usposobljeni učitelji) in UŽU – MI (92 usposobljenih učiteljev). Podatek ne preseneča, saj sta bila oba omenjena programa razvita med prvimi, z usposabljanji za učitelje smo začeli že v letu 2002. Skupaj smo v obravnavanem obdobju usposobili še 40 učiteljev UŽU – MDM, 33 učiteljev UŽU – MK, 49 učiteljev UŽU – IP in 27 učiteljev za izvajanje programa UŽU – RŽU. V vseh programih smo tako usposobili 344 učiteljev za izvajanje različnih programov UŽU, pridobljena številka pa ne predstavlja števila oseb, saj se je lahko en učitelj usposobil za izvajanje več programov UŽU. Število usposobljenih oseb za izvajanje obravnavanih programov je bilo 162, od katerih jih je bilo 69 usposobljenih za izvajanje samo enega programa UŽU, 93 pa za izvajanje dveh ali več programov UŽU.

Zanima nas torej, kolikokrat po usposobitvi so usposobljeni učitelji sodelovali ali še sodelujejo pri izvedbi kateregakoli programa UŽU. Pri tem vprašanju bomo, kot smo v raziskavi že omenili, predstavil njihove odgovore ločeno za vsak program UŽU, najprej za program UŽU – BIPS. Gre za program družinske pismenosti, ki je namenjen izboljševanju pismenosti in razvijanju bralne kulture pri starših, ima pa vpliv na vse družinske člane.

Z Analizo, ki smo jo opravili v letu 2012, smo ugotovili, da smo v obdobju 2003 – 2006 za izvajanje programa UŽU – BIPS usposobili 103 učitelje, od tega jih je na to vprašanje odgovorilo 58, kar predstavlja 56,3 % od vseh usposobljenih.

Preglednica 29: Odgovori učiteljev UŽU na vprašanje , kolikokrat po usposobitvi so sodelovali ali še sodelujejo pri izvedbi programa UŽU – BIPS

<b>PROGRAM USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST BEREMO IN PIŠEMO SKUPAJ</b>		
	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Dva do petkrat.	28	48,3
Šest do desetkrat.	10	17,3
Enajst do dvajsetkrat.	7	12,1
Več kot dvajsetkrat.	6	10,3
Nikoli.	4	6,9
Sodeloval sem, vendar se ne spominjam kolikokrat.	2	3,4
Enkrat.	1	1,7
<b>SKUPAJ</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Podatki kažejo, da je 54 učiteljev po usposobitvi program tudi dejansko izvajalo, štirje pa pri izvedbi niso nikoli sodelovali. Od tistih, ki so program izvajali, je skoraj polovica sodelovala pri njegovi izvedbi dva do petkrat, slaba petina pa šest do desetkrat. Približno enako število učiteljev je sodelovalo pri izvedbi programa od enajst do dvajsetkrat ali celo več kot dvajsetkrat. Lahko ugotovimo, da razen v štirih primerih, ko usposobljeni učitelji nikoli niso izvajali programa, investicija v njihovo usposabljanje ni bila zaman.

Razveseljuje tudi podatek, da je od 58 učiteljev, ki so sodelovali v anketiranju, 23 takšnih, ki so program izvedli vsaj šestkrat, nekateri pa tudi več kot desetkrat, pa vse tja do dvajsetkrat. To nam pokaže, da se je z leti oblikovalo nekakšno trdno jedro učiteljev v programu UŽU – BIPS, ki so si s številnimi izpeljavami pridobivali dragocene izkušnje. To so učitelji, v katere je smiselno tudi vnaprej vlagati, predvsem ko gre za njihovo vključevanje v strokovna spopolnjevanja in njihovo vključevanje v nadaljnji razvoj programov pismenosti na nacionalni ravni.

V nadaljevanju pa nas pa zanima, koliko učiteljev, ki so se usposobili za izvajanje programa UŽU – MI, je sodelovalo ali še sodeluje pri njegovi izvedbi. Učiteljev UŽU – MI je bilo po podatkih iz Analize leta 2012 v letih 2002 – 2006 usposobljenih 92, na anketiranje se jih je odzvala dobra polovica.

Preglednica 30: Odgovori učiteljev UŽU na vprašanje, kolikokrat po usposobitvi so sodelovali ali še sodelujejo pri izvedbi programa UŽU – MI

<b>PROGRAM USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST MOST DO IZOBRAZBE</b>		
	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Šest do desetkrat.	13	27,6
Dva do petkrat.	12	25,5
Nikoli.	6	12,8
Enajst do dvajsetkrat.	6	12,8
Več kot dvajsetkrat.	6	12,8
Sodeloval sem, vendar se ne spominjam kolikokrat.	3	6,4
Enkrat.	1	2,1
<b>SKUPAJ</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Program UŽU – MI je izvajalo ali jih še izvaja 41 učiteljev od 49, ki se jih je odzvalo na vprašalnik, 6 učiteljev pa programov ni nikoli izvajalo. Skupaj 53,1 % učiteljev je pri izvedbi programa UŽU-MI sodelovalo dva do petkrat in šest do desetkrat. Enak odstotek učiteljev, 12, 8%, pa je napisalo, da je program izvajalo enajst do dvajsetkrat ter več kot dvajsetkrat oz. da programa sploh niso izvajali.

Podobno, kot smo to ugotovili že za program UŽU – BIPS, lahko tudi za program UŽU – MI rečemo, da se je z leti izoblikovalo stabilno jedro učiteljev, ki so, potem ko so se usposobili za to vlogo, program izpeljali večkrat, nekateri tudi več kot desetkrat oz. več kot dvajsetkrat. Investicija v njihovo usposabljanje se je s tem gotovo povrnila.

Ko bomo kasneje analizirali odgovore organizacij, pa bomo pozorni na to, ali bi lahko odkrili razloge, zakaj nekateri učitelji po usposobitvi niso sodelovali niti pri eni izpeljavi programa. Za te učitelje namreč lahko ugotovimo, da je bila investicija v njihovo usposabljanje izgubljena, vsaj za organizacijo, ki jih je usposobila, če so morebiti kasneje program izvajali pri kakšni drugi organizaciji.

Nadaljujmo s programom usposabljanja UŽU – IP. Po podatkih iz Analize 2012 se je za njegovo izvajanje v obdobju 2006 – 2009 usposobilo 49 učiteljev, od katerih jih je na vprašanje odgovorilo 35, kar predstavlja kar 71,4 % od vseh usposobljenih. Spodnja preglednica prikazuje, kolikokrat po tem, ko so se usposobili, so učitelji izpeljali program.

Preglednica 31: Odgovori učiteljev UŽU na vprašanje, kolikokrat po usposobitvi so sodelovali ali še sodelujejo pri izvedbi programa UŽU – IP

<b>PROGRAM USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST IZZIVI PODEŽELJA</b>		
	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Dva do petkrat.	12	34,3
Šest do desetkrat.	12	34,3
Enajst do dvajsetkrat.	5	14,2
Sodeloval sem, vendar se ne spominjam kolikokrat.	3	8,5
Nikoli.	2	5,7
Več kot dvajsetkrat.	1	2,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Iz podatkov razberemo, da od 35 učiteljev, ki so odgovarjali na vprašalnik, samo 2 programa ništa nikoli izvajala, ostalih 33 pa je sodelovalo ali še sodeluje pri izvedbi programa UŽU – IP. Skupaj skoraj 70 % učiteljev je še napisalo, da so sodelovali pri izvedbi programa dva do petkrat in šest do desetkrat, 5 jih je program izvajalo enajst do dvajsetkrat, 3 pa so sicer sodelovali pri izvedbi programa, vendar se ne spominjajo natančno kolikokrat.

V nadaljevanju pa nas zanima še, kolikokrat so učitelji sodelovali pri izpeljavi programa UŽU – MDM. Po podatkih iz Analize, ki smo jo opravili v letu 2012, se je v letih 2006 – 2009 za izvajanje omenjenega programa usposobilo skupaj 40 učiteljev. 25 (62,5 %) jih je odgovorilo na naš vprašalnik.



Preglednica 32: Odgovori učiteljev UŽU na vprašanje, kolikokrat po usposobitvi so sodelovali ali še sodelujejo pri izvedbi programa UŽU – MDM

<b>PROGRAM USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST MOJE DELOVNO MESTO</b>		
	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Nikoli.	8	32,0
Dva do petkrat.	7	28,0
Šest do desetkrat.	3	12,0
Enkrat.	2	8,0
Več kot dvajsetkrat.	2	8,0
Sodeloval sem, vendar se ne spominjam kolikokrat.	2	8,0
Enajst do dvajsetkrat.	1	4,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Iz odgovorov razberemo, da je pri izvedbi programa UŽU – MDM sodelovalo ali še sodeluje 17 učiteljev, preseneča pa podatek, da kar dobra tretjina učiteljev programa ni izvajala nikoli. Sedem udeležencev je program UŽU – MDM izvajala dva do petkrat, štirje pa šest do desetkrat, dva anketirana pa se tega, kolikokrat sta sodelovala pri izvedbi programa, ne spomnita več. Glede na to, da gre za daljši program usposabljanja, nas malo presenečajo podatki učiteljev, da naj bi nekateri ta program doslej izpeljali celo več kot dvajsetkrat, a tako sta dva izmed njih sporočila. To bi pomenilo, da sta program izvajala kar večkrat letno, kar pa je malo verjetno.

Ugotovimo lahko, da je učiteljev, ki programa niso nikoli izpeljali, če upoštevamo vse usposobljene učitelje, nekoliko več kot pri doslej analiziranih programih UŽU – BIPS in UŽU – MI. Morebiti so lahko razlogi za to, da kar dobra tretjina učiteljev programa ni izvajala nikoli, skrivajo tudi v tem, da gre za daljše, 300-urno usposabljanje manj izobraženih zaposlenih, v katerega je bilo prav zaradi dolžine programa vključenih manj skupin in zato za samo izvajanje programa usposobljenih tudi manj učiteljev. Glede na to, da je program namenjen izključno podjetjem, pa se nam postavlja še vprašanje, ali so vse organizacije delodajalcem res dobro predstavile vse prednosti, ki jih prinaša program? Manjše število izvedb namreč lahko vpliva na število potrebnih učiteljev, posledično torej na fluktuacijo. Prav na te vidike bomo pozorni kasneje, ko bomo analizirali vzroke za fluktuacijo, tako tiste, ki jih navajajo učitelji, kot tiste, ki jih navajajo organizacije.

V nadaljevanju prikazujemo podatke za program UŽU – MK. Z Analizo, ki smo jo opravili v letu 2012, smo ugotovili, da se je v obdobju 2006 – 2009 za izvajanje programa skupaj usposobilo 33 učiteljev. Na vprašalnik se jih je odzvalo 27, kar predstavlja 81,8 % od vseh usposobljenih.

Preglednica 33: Odgovori učiteljev UŽU na vprašanje, kolikokrat po usposobitvi so sodelovali ali še sodelujejo pri izvedbi programa UŽU – MK

<b>PROGRAM USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST MOJ KORAK</b>		
	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Šest do desetkrat.	10	37,0
Nikoli.	6	22,2
Dva do petkrat.	5	18,6
Več kot dvajsetkrat.	3	11,1
Enkrat.	1	3,7
Enajst do dvajsetkrat.	1	3,7
Sodeloval sem, vendar se ne spominjam kolikokrat.	1	3,7
<b>SKUPAJ</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Od usposobljenih učiteljev, ki so se odzvali na anketiranje, je bilo 21 (77,7 %) takšnih, ki so vsaj enkrat ali večkrat sodelovali pri izpeljavi programa. Največ, 37 %, je program izvajalo šest do desetkrat, 18,6 % pa od dva do petkrat. Nekaj učiteljev je sporočilo, da so program izvajali enajstkrat ali več. Tudi to je podatek, ki nas lahko veseli. Ne gre pa zanemariti podatka, da šest oz. 22,2 % učiteljev, ki so se odzvali na anketiranje, programa ni nikoli izvajalo.

Na koncu pa pogledjmo še, kolikokrat po usposobitvi so učitelji sodelovali ali še sodelujejo pri izvedbi programa UŽU – RŽU. Po podatkih iz Analize, ki je bila opravljena v letu 2012, je usposabljanje za izvajanje programa UŽU – RŽU potekalo v letu 2011, uspešno ga je zaključilo 27 udeležencev, na vprašanje jih je odgovorilo 26, kar predstavlja kar 96,3 %.

Preglednica 34: Odgovori učiteljev UŽU na vprašanje, kolikokrat po usposobitvi so sodelovali ali še sodelujejo pri izvedbi programa UŽU – RŽU

<b>PROGRAM USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST RAZGIBAJMO ŽIVLJENJE Z UČENJEM</b>		
	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Dva do petkrat.	20	77,0
Nikoli.	2	7,8
Enkrat.	1	3,8
Šest do desetkrat.	1	3,8
Enajst do dvajsetkrat.	1	3,8
Sodeloval sem, vendar se ne spominjam kolikokrat.	1	3,8
<b>SKUPAJ</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Iz preglednice vidimo, da je program UŽU – RŽU po končanem usposabljanju izvajalo ali še izvaja 24 učiteljev od tistih, ki so odgovarjali na vprašanje, dva pa programa nista nikoli izvajala. Največ, skoraj 80 % je sodelovalo pri njegovi izvedbi dva do petkrat, en anketirani je navedel, da je program izpeljal enkrat. Ker je bila prva izpeljava usposabljanja učiteljev za ta program izpeljana šele v letu 2009, je logično, da so usposobljeni učitelji program izpeljali manjkrat, kot je to npr. bilo značilno za prejšnje obravnavane programe. Je pa razveseljivo to, da so skoraj vsi usposobljeni

učitelji program izpeljali vsaj enkrat ali pa tudi večkrat. Le dva sta bila takšna, ki nista niti enkrat sodelovala pri izpeljavi programa.

Če še enkrat pogledamo, kakšno je bilo sodelovanje učiteljev pri posameznih izvedbah različnih programov UŽU, lahko ugotovimo, da se je prav v vseh programih izoblikovalo neko stabilno jedro učiteljev UŽU, ki so potem, ko so se usposobili, pri izpeljavi programov sodelovali več kot le enkrat, številni so pri izpeljavi programov sodelovali večkrat. Za to skupino učiteljev UŽU lahko rečemo, da je bila investicija v njihovo usposabljanje povrnjena.

Ne gre pa spregledati, da so se prav v vseh programih pojavljali učitelji, ki programov, za katere so bili usposobljeni, niso nikoli izpeljali, kar posledično pomeni, da je investicija v njihovo izobraževanje izgubljena. Popolnoma je izgubljena za organizacijo, ki jih je poslala na usposabljanje, malo manj pa je izgubljena za izobraževanje odraslih nasploh, v kolikor je kateri izmed teh učiteljev programe UŽU kasneje izpeljeval pri drugih organizacijah. Nekoliko izstopajo podatki pri dveh programih, in sicer pri UŽU – MDM in UŽU – MK, v katerih kar tretjina oz. petina učiteljev, ki so se usposobili za njihovo izvajanje, ni izpeljala niti ene same izvedbe. Pri teh dveh programih bomo v nadaljevanju še posebej pozorni na pojasnila učiteljev in organizacij, ki bi nam pomagala razumeti kontekst, v katerih so se izvajali ti programi.

### 5.3.3 Ali so usposobljeni učitelji vedno izvajali programe UŽU pri organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje?

Da bi še malo bolj osvetlili vprašanje, ali in kako načrtno je bilo usmerjanje kandidatov za učitelje UŽU na usposabljanje, smo učitelje, ki so programe izvajali oz. jih še izvajajo, vprašali, ali so programe vedno izvajali pri organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje.

Od 83 učiteljev UŽU, ki smo jih vključili v anketiranje, eden na to vprašanje ni odgovoril, dva pa sta odgovorila, da nikoli nista sodelovala pri izvedbi prav nobenega programa UŽU. Učitelji, ki so doslej izpeljevali programe UŽU, so na vprašanje odgovorili naslednje:

Preglednica 35: Odgovori usposobljenih učiteljev UŽU na vprašanje, ali so vse izvedbe programov UŽU, pri katerih so sodelovali, potekale v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje

	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Da, vsi programi UŽU, pri izvedbi katerih sem sodeloval/a, so potekali v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.	48	60,0
Nekaj programov UŽU, pri izvedbi katerih sem sodeloval/a, je potekalo v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, nekaj pa v drugi organizaciji oz. organizacijah.	30	37,5
Nisem sodeloval/a pri nobeni izvedbi programa/ov UŽU v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, pač pa vedno v drugi organizaciji oz. organizacijah.	2	2,5
Drugo.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Skoraj 60 % anketiranih, ki so odgovarjali na vprašalnik, je vedno delovalo v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, kar nakazuje, da je med njimi vzpostavljeno kar veliko zaupanje in korektno medsebojno sodelovanje. Dobra tretjina pa je napisala, da so v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, delovali le nekaj časa, kasneje pa so programe UŽU izvajali tudi v drugih organizacijah.

To, da usposobljeni učitelji programov UŽU niso izvajali samo v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, pač pa tudi v drugih organizacijah, lahko z vidika vlaganja v usposabljanje učiteljev UŽU ocenimo kot pozitivno. Pokaže namreč, da obstaja določena pretočnost oz. mobilnost učiteljev UŽU, ta pa je še posebej pomembna takrat, ko učitelj UŽU nima več možnosti sodelovati z organizacijo, ki ga je usposobila ali pa se sam odloči, da s to organizacijo ne bo več sodeloval. V kolikor priložnost za izvajanje programov UŽU najde drugje, gledano s systemskega vidika, investicija v njegovo usposabljanje ni izgubljena, saj bo s svojim delom, pa čeprav v drugi organizaciji, še naprej udeleževal svoje poslanstvo učitelja UŽU in s tem pripomogel k udeležanju nacionalnih ciljev, ko gre za usposabljanje ranljivih skupin prebivalstva.

V nadaljevanju bo zanimivo videti, kako so na podobno vprašanje odgovarjale organizacije, ki bi jih bilo verjetno smiselno tudi v prihodnje spodbujati, da iščejo že usposobljene učitelje UŽU pri tistih organizacijah, ki iz različnih razlogov programov UŽU ne izvajajo več, ne pa da morajo vedno znova, glede na izražene potrebe, na usposabljanje napotiti nove kandidate.

Take usmeritve imajo seveda lahko tudi določene omejitve. Kot smo ugotovili že na drugih mestih raziskave, je bilo 40 % učiteljev UŽU zaposlenih v organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje. V primeru, da organizacija preneha z izvajanjem posameznih programov UŽU ali nekaterih celo nikoli ne izpelje, po vsej verjetnosti posamezniku ponudi drugo delo, ki ga bo le-ta verjetno raje sprejel, kot da bi moral iskati zaposlitev v drugi organizaciji.

V primeru pa, da učitelj UŽU ni zaposlen v organizaciji in se na primer pojavi potreba po izpeljavi kakšnega programa na povsem drugem koncu Slovenije, pa se poraja

vprašanje, ali bo to priložnost, ko bi se moral dnevno voziti na oddaljeno mesto, tudi izkoristil, saj lahko zanj predstavlja kar veliko spremembo v organizaciji življenja.

#### 5.3.4 Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih učiteljev UŽU za sodelovanje pri izvajanju različnih programov UŽU?

Do sedaj pridobljene podatke bomo v nadaljevanju osvetlili še z vprašanjem, ali so imeli usposobljeni učitelji možnost, da izvajajo programe UŽU. Za bolj celovito sliko nas bo zanimalo mnenje učiteljev o tem, ali so jim organizacije, ki so jih napotile na usposabljanje, kasneje tudi omogočile, da sodelujejo pri izvajanju programov UŽU, za katere so usposobljeni in kakšno je bilo njihovo sodelovanje. Podatke prikazujemo v naslednji preglednici.

Preglednica 36: Odgovori usposobljenih učiteljev UŽU na vprašanje, ali jim je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, omogočila sodelovanje pri izvajanju programov UŽU

	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE</b>	<b>ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE</b>
Da, organizacija mi je vedno omogočila sodelovanje pri izvedbi programa/ov UŽU.	49	52,7	59,0
Da, kadar je bila uspešna pri pridobivanju sredstev za izvajanje programa/ov UŽU.	30	32,3	36,1
Da, dokler sem bil/a zaposlen/a pri njej.	4	4,3	4,8
Organizacija mi je v začetnih letih po usposobitvi omogočila sodelovanje pri izvedbi programa/ov UŽU, kasneje pa ne več.	4	4,3	4,8
Organizacija mi je včasih omogočila sodelovanje pri izvedbi programa/ov UŽU, včasih pa ne.	3	3,2	3,6
Ne, organizacija mi ni nikoli omogočila sodelovanja pri izvedbi programa/ov UŽU.	1	1,1	1,2
Ne, ker nisem zaposlen/a v tej organizaciji.	1	1,1	1,2
Drugo.	1	1,1	1,2
Da, organizacija mi je omogočila sodelovanje pri izvedbi programa/ov UŽU, dokler je obstajala, vendar zdaj ne obstaja več.	0	0,0	0,0
Ne, ker organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, nikoli ni izvajala programa/ov UŽU.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

**N= 83**

Na vprašanje smo dobili odgovore vseh 83 vprašanih, ki so odgovarjali na vprašalnik, imeli pa so možnost izbrati več odgovorov. Kot je razvidno, jih je več kot polovica odgovorila, da jim je organizacija vedno omogočila sodelovanje pri izvedbi programov UŽU, s čimer smo lahko kar zadovoljni.

Vidimo pa tudi, da se je za tak odgovor odločilo več oseb, kot jih je navedlo, kar smo ugotavljali na drugih mestih raziskave, da so v delovnem razmerju z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje (39) oz. tudi več, kot jih je v letu 2013 izvajalo ali še

izvaja različne programe UŽU (22). Verjetno lahko razliko delno pripišemo tistim, ki z organizacijami sodelujejo kot zunanji sodelavci, delno pa tudi temu, da jim je organizacija omogočila sodelovanje le takrat, kadar so in če so, to zares sami želeli.

Kar pri dobri tretjini anketiranih pa je bilo njihovo sodelovanje pogojeno s pridobivanjem sredstev, saj se brez sredstev programov UŽU ne da izvajati. Ta razlog je seveda sprejemljiv, ker če ni bilo pogojev za izvajanje programov, je tudi razumljivo, da za usposobljene učitelje UŽU ni bilo dela, hkrati pa je to tudi eden ključnih razlogov, ki lahko vplivajo na fluktuacijo osebja.

Lahko da je bil to tudi razlog za odgovore treh anketiranih, ki so napisali, da jim je organizacija včasih omogočila sodelovanje pri izvedbi programov, včasih pa ne, saj je na same izpeljave, kot smo že ugotovili, močno vplivala časovna dinamika javnih razpisov za sofinanciranje izobraževalnih programov UŽU in obseg razpisanih skupin posameznega programa. Tako so se v obdobjih, ko so bili objavljeni novi razpisi, potrebe po usposobljenih učiteljih UŽU povečale, in takoj, ko je bilo to mogoče, so bile tudi nove izvedbe temeljnih usposabljanj za učitelje, ki jih je izpeljeval ACS.

Iz odgovorov štirih anketiranih lahko razberemo, da jim je organizacija omogočala izvajanje programov UŽU samo za čas, ko so bili pri njej zaposleni, enako število oseb je navedlo, da jim je organizacija omogočila sodelovanje pri izvedbi programov samo v začetnih letih, kasneje pa ne več. Pod »Drugo.« je ena anketirana napisala, da pri organizaciji, ki jo je napotila na usposabljanje, ni imela možnosti, da bi zanjo delala kot učiteljica v programu UŽU, saj je bilo delo možno opravljati samo preko avtorske pogodbe, ki pa je z redno zaposlenimi ni bilo dovoljeno sklepati.

Te podatke bo sedaj zanimivo primerjati z odgovori učiteljev, kaj pravijo, kako pa so sami sodelovali z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje: so bili pripravljeni pri njej izvajati programe UŽU, če so bili k temu povabljeni, ali ne?

Preglednica 37: Odgovori usposobljenih učiteljev UŽU na vprašanje, kako so sami po usposobitvi sodelovali z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Vedno sem sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU, če mi je organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, to omogočila.	77	92,8	95,1
Včasih sem se odzval/a povabilu organizacije, ki me je napotila na usposabljanje, za sodelovanje pri izvajanju programa/ov UŽU, včasih pa ne.	2	2,4	2,5
Zaposlil/a sem se v drugi organizaciji, ki tudi izvaja program/e UŽU, zato program/e sedaj izvajam tu.	2	2,4	2,5
Nekaj časa sem sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, vendar zdaj s to organizacijo ne želim več sodelovati. (Če želite, pojasnite.)	1	1,2	1,2
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	1,2	1,2
Nikoli nisem želel/a sodelovati pri izvajanju programa/ov UŽU v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje. (Če želite, pojasnite.)	0	0,0	0,0
Ustanovil/a sem (sam/a ali v sodelovanju z drugimi) lastno organizacijo, zato zdaj program/e UŽU izvajam v tem okviru.	0	0,0	0,0
Ne zanima me sodelovanje pri izvajanju programa/ov UŽU.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Podatki so zelo spodbudni in kažejo, da so usposobljeni učitelji UŽU v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, delovali kot učitelji vedno, če jim je le ta to omogočila. In kot vidimo iz preglednice, so organizacije omogočile sodelovanje več kot 90 % učiteljem, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik.

Dva anketirana sporočata, da sta se včasih odzvala povabilu organizacije, včasih pa ne, dva sta se zaposlila v drugi organizaciji, kjer tudi izvajata programe UŽU, za katere sta se usposobila, eden izmed anketiranih pa je napisal, da je nekaj časa sodeloval z organizacijo, ki ga je napotila na usposabljanje, vendar z njo ne želi več sodelovati, dodatnih pojasnil pa pri svojem odgovoru ni dal.

### 5.3.5 Katere programe UŽU in kolikokrat so posamezne programe organizacije doslej izvedle?

Tako kot pri učiteljih UŽU, nas tudi pri organizacijah zanima, kolikokrat so potem, ko so si pridobile usposobljene učitelje, izvedle posamezne programe UŽU in kako pogosto so programe izvajale. Nekako pričakovano je, da organizacija, ki ima usposobljene učitelje, programe kasneje tudi izvaja.

Podatki, ki jih predstavljamo za vsak program UŽU posebej, so naslednji:

Preglednica 38: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, katere programe UŽU in kolikokrat so posamezne programe UŽU izpeljale: UŽU – BIPS

<b>PROGRAMU USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST BEREMO IN PIŠEMO SKUPAJ</b>	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Šest do desetkrat.	10	40,0
Dva do petkrat.	6	24,0
Enajst do dvajsetkrat.	5	20,0
Izvajali smo ga, vendar ne vemo, kolikokrat.	2	8,0
Nikoli.	1	4,0
Enkrat.	1	4,0
Več kot dvajsetkrat.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Kot je razvidno, je med sodelujočimi organizacijami največ takih (40 %), ki so program UŽU – BIPS izpeljale od šest do desetkrat. Približno petina organizacij je program UŽU – BIPS izvajala dva do petkrat in enajst do dvajsetkrat. Za obe skupini organizacij lahko sklepamo, da gre za organizacije, ki so se odločile, da bodo omenjeni program izvajale redno, kot del svoje ponudbe, zato je s tega vidika vlaganje v usposabljanje osebja iz teh organizacij smiselno in tudi upravičeno.

Preglednica 39: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, katere programe UŽU in kolikokrat so posamezne programe UŽU izpeljale: UŽU – MI

<b>PROGRAMU USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST MOST DO IZOBRAZBE</b>	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Enajst do dvajsetkrat.	6	28,6
Šest do desetkrat.	5	23,8
Dva do petkrat.	4	19,0
Nikoli.	2	9,5
Več kot dvajsetkrat.	2	9,5
Izvajali smo ga, vendar ne vemo, kolikokrat.	2	9,5
Enkrat.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Iz podatkov vidimo, da je več kot 40 % tistih, ki so odgovarjali na vprašalnik, program UŽU-MI izvajala od dva do desetkrat, malo manj kot tretjina pa enajst do dvajsetkrat, kar pomeni, da je več kot dve tretjini organizacij program izvajalo dokaj redno in je bil, tako kot program UŽU – BIPS, del njihove ponudbe.

Razvidno pa je tudi, da sta dve organizaciji program izpeljali več kot dvajsetkrat, dve pa se ne spomnita, kolikokrat sta ga izpeljali. Dve organizaciji pa programa nista izpeljali nikoli, kar pomeni, da usposobljenim učiteljem, tudi če bi si to želeli, enostavno ni bilo omogočeno izvajanje programov. Hkrati to tudi pomeni, da se razlogi za neizvajanje programov kažejo tudi na strani organizacij in ne samo na strani usposobljenih učiteljev.



Preglednica 40: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, katere programe UŽU in kolikokrat so posamezne programe UŽU izpeljale: UŽU – IP

PROGRAM USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST IZZIVI PODEŽELJA	FREKVENCA	ODSTOTEK
Dva do petkrat.	5	29,4
Enajst do dvajsetkrat.	5	29,4
Šest do desetkrat.	4	23,5
Nikoli.	2	11,8
Izvajali smo ga, vendar ne vemo, kolikokrat.	1	5,9
Enkrat.	0	0,0
Več kot dvajsetkrat.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Med organizacijami, ki so odgovarjale na vprašalnik in ki izvajajo program UŽU – IP, jih je več kot 80 % program izvedlo večkrat, zato lahko upravičeno rečemo, da je bil vložek v usposabljanje učiteljev pri njih upravičen. Samo dve organizaciji sta napisali, da programa nista izvajali nikoli, ena pa je program izvajala, vendar se ne spominja kolikokrat.

Preglednica 41: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, katere programe UŽU in kolikokrat so posamezne programe UŽU izpeljale: UŽU – MDM

PROGRAM USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST MOJE DELOVNO MESTO	FREKVENCA	ODSTOTEK
Dva do petkrat.	7	43,8
Nikoli.	5	31,3
Šest do desetkrat.	2	12,5
Enkrat.	1	6,3
Izvajali smo ga, vendar ne vemo, kolikokrat.	1	6,3
Enajst do dvajsetkrat.	0	0,0
Več kot dvajsetkrat.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013

Od 16 organizacij, izvajalk programa UŽU – MDM, ki so odgovorile na vprašalnik, jih je kar tretjina napisala, da programa niso izvajale nikoli. Ko smo isto vprašanje za omenjeni program postavili učiteljem, se je tudi pri njih pokazalo, da ga tretjina ni izvajala nikoli. Le ugibamo lahko, ali je bil eden izmed razlogov za to, da nekatere organizacije programa niso izpeljane niti enkrat, v dolžini programa (300 ur) in v dejstvu, da se program izvaja pri delodajalcih, ki pogosto, v kolikor ne uvidijo vrednosti zase, niso ravno navdušeni nad daljšimi programi usposabljanja, v katere se vključujejo njihovi zaposleni. Zelo pomembna pri programu UŽU – MDM je zato prav aktivnost organizacije že v fazi predstavitve namena in dodane vrednosti, ki bi jo program lahko prinesel delodajalcem, ki se bodo odločili, da bodo vanj napotili svoje zaposlene.

Smo pa doslej že odkrili enega izmed razlogov za fluktuacijo učiteljev, če temu sploh lahko rečemo fluktuacija. Nekateri učitelji programov UŽU, za katere so se usposobili,

namreč nikoli niso izpeljali zato, ker jih organizacije, pri katerih so se usposobili, sploh nikoli niso izpeljale.

Preglednica 42: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, katere programe UŽU in kolikokrat so posamezne programe UŽU izpeljale: UŽU – MK

<b>PROGRAM USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST MOJ KORAK</b>	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Nikoli.	5	33,3
Dva do petkrat.	5	33,3
Enajst do dvajsetkrat.	4	26,7
Šest do desetkrat.	1	6,7
Enkrat.	0	0,0
Več kot dvajsetkrat.	0	0,0
Izvajali smo ga, vendar ne vemo, kolikokrat.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Tudi pri programu UŽU – MK se je pri odgovorih organizacij pokazalo, da jih dobra tretjina programa sploh ni izvajala, približno tretjina ga je izpeljala dva do petkrat, četrtnina pa enajst do dvajsetkrat. Tudi pri tem programu je potrebno izpostaviti, da gre za poseben program, namenjen osebam s posebnimi potrebami. Njegovo umeščanje in izvajanje mora zato biti ciljno in namensko. Ciljna skupina oseb s posebnimi potrebami ni velika, zato ne gre pričakovati zelo številnih izpeljav tega programa. Pri tovrstnih programih njihove uspešnosti ne smemo meriti po številu izpeljav, pač pa po tem, ali so izpeljave dosegle ustrezno ciljno skupino in pri njej dosegle namen in cilje programa.

Prav zato podatek, da programa UŽU – MK niti enkrat ni izpeljala kar petina od organizacij, ki so sodelovale v anketiranju, kliče k bolj poglobljenem analiziranju razlogov za to. Tako kot smo ugotavljali že pri programu UŽU – MDM, se namreč tudi tu pokaže, da nekateri usposobljeni učitelji v programu UŽU – MK nikoli niso sodelovali predvsem zato, ker ga organizacija, ki jih je poslala na usposabljanje, nikoli ni izpeljala.

Ugotoviti pa je potrebno, da sta dve tretjini organizacij, vključenih v anketiranje, program UŽU – MK izpeljali več kot enkrat, nekatere tudi s številnimi izpeljavami. To nam govori, da je tudi program UŽU – MK v mreži izvajalskih organizacij zaživel in se umestil.

Ob koncu tega sklopa si pogledjmo še podatke za program UŽU – RŽU.

Preglednica 43: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, katere programe UŽU in kolikokrat so posamezne programe UŽU izpeljale: UŽU – RŽU

<b>PROGRAM USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST RAZGIBAJMO ŽIVLJENJE Z UČENJEM</b>	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Dva do petkrat.	11	84,6
Enkrat.	1	7,7
Izvajali smo ga, vendar ne vemo, kolikokrat.	1	7,7
Nikoli.	0	0,0
Šest do desetkrat.	0	0,0
Enajst do dvajsetkrat.	0	0,0
Več kot dvajsetkrat.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Iz preglednice vidimo, da je skoraj 85 % organizacij program UŽU – RŽU izvedlo dva do petkrat, ena organizacija ga je izpeljala enkrat, ena pa se ne spominja, kolikokrat ga je izvedla, vendar ga je. Očitno gre tudi pri tem programu za organizacije, ki so kandidate usposabljalne z namenom, da ga tudi izvajajo, zato je bilo tudi pri njih vlaganje v usposabljanje osebja za izpeljavo programa UŽU – RŽU smiselno in hkrati upravičeno. Med organizacijami, ki so se odzvale na anketiranje, namreč ni bilo organizacij, ki programa sploh nikoli ne bi izpeljale.

Če na kratko povzamemo, lahko rečemo, da je med sodelujočimi organizacijami večina takih, ki so različne programe UŽU izvajale kar nekajkrat, iz česar lahko sklepamo, da so imele organizacije resen namen, da bodo z usposobljenimi učitelji programe UŽU izvajale redno, kot del svoje ponudbe. Prav pri vseh programih, razen pri UŽU – RŽU, pa smo zasledili organizacije, ki so sicer usposobile učitelje, potem pa programov niti enkrat niso izpeljale, s tem pa tudi učitelji niso imeli možnosti za sodelovanje za izvajanje programov pri njih.

V nadaljevanju nas je še zanimalo, kako pogosto organizacije izvajajo programe UŽU. Njihove odgovore prikazujemo v naslednji preglednici.

Preglednica 44: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, ali programe UŽU izvajajo vsako leto

	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>	<b>VELJAVNI ODSTOTEK</b>
Da, od takrat, ko imamo usposobljene učitelje/ice.	17	58,6	60,7
Izvajamo ga/jih, vendar ne vsako leto.	7	24,1	25,0
Drugo.	4	13,8	14,3
Pri nas nismo nikoli izvajali programa/ov UŽU.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>28</b>	<b>96,6</b>	<b>100,0</b>
Manjkajoči.	1	3,4	
<b>SKUPAJ</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Kot lahko vidimo, več kot polovica tistih, ki so odgovarjali na vprašalnik, izvaja različne programe UŽU vsako leto, četrtnina organizaciji pa navaja, da programe sicer izvajajo, vendar ne vsako leto. Kot dodatno pojasnilo so napisali:

- *Odkvisno od financiranja programov (3x).*
- *Odkvisno, koliko zanimanja je za posamezne programe.*
- *Programe smo izvajali v letih, ko smo bili izbrani na razpisu.*
- *Programe izvajamo glede na število prijav za posamezen program.*

Pod »Drugo.« pa so štiri organizacije napisale, da so program izvajale samo do leta 2008, da so ga izvedle samo enkrat ali pa so izpeljave programov potekale samo v obdobju, ko so pridobili licenco.

Ponovno bode v oči podatek, da je na samo izvedbo programov pomembno vplivalo financiranje, kar sicer ne preseneča, pomeni pa, da ni bilo zagotovljenih ustreznih sredstev, posledično zato tudi ni bilo izvedb posameznih programov.

Ker pa smo od 49 organizacij, izvajalk različnih programov UŽU, dobili vrnjene odgovore samo od 29, lahko predpostavimo, da so se v večji meri odzvale organizacije, ki so bolj aktivne, zato je vseeno potrebno podatke o tem, koliko organizacij, ki ima sicer usposobljene učitelje UŽU, programe tudi redno izvaja, obravnavati z določeno mero zadržanosti.

### 5.3.6 Ali so organizacije, ki izvajajo programe UŽU, omogočile delo samo tistim učiteljem, ki so jih same napotile na usposabljanje?

Sedaj pa bo zanimivo pogledati še odgovore organizacij na vprašanje, ali različne programe UŽU pri njih izvajajo samo tisti učitelji, ki so jih one napotile na usposabljanje, ali tudi drugi.

Preglednica 45: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, ali pri njih delujejo samo tisti učitelji, ki so jih one napotile na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Ne, pri nas poleg tistih učiteljev/ic UŽU, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, izvajajo program/e UŽU še drugi učitelji/ice.	14	48,3	50,0
Da, pri nas izvajajo program/e UŽU samo učitelji/ice, ki smo jih mi napotili na usposabljanje.	13	44,8	46,4
Drugo.	1	3,4	3,6
Nikogar od učiteljev/ic, ki pri nas izvajajo program/e UŽU, nismo mi napotili na usposabljanje.	0	0,0	0,0
Pri nas nismo nikoli izvajali programa/ov UŽU.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>28</b>	<b>96,6</b>	<b>100,0</b>
Manjkajoči.	1	3,4	
<b>SKUPAJ</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Odgovori organizacij so kar spodbudni in kažejo, da jih je približno enako število izvajalo programe UŽU z učitelji, ki so jih same napotile na usposabljanje oz. so k

sodelovanju izvajanja različnih programov UŽU povabile tudi druge usposobljene učitelje. Ena organizacija je pod »Drugo.« zapisala, da so program izpeljali samo enkrat.

Iz opisanega lahko sklepamo, da so se v organizacijah najverjetneje pojavile potrebe po dodatnih izvedbah različnih programov UŽU, zato so se odločile, da to vrzel zapolnijo z drugimi, že usposobljenimi učitelji. To je zelo pozitivno, saj kaže na multiplicirane učinke vlaganj v usposabljanje na nacionalni ravni, organizacije pa so na ta način dobro poskrbele za pretočnost že usposobljenih kadrov, kar se nam je potrdilo že na drugih mestih raziskave. Ugotovili smo namreč, da je več kot tretjina anketiranih učiteljev izjavila, da je izvajala oz. da izvaja programe UŽU tudi v drugih organizacijah, ne samo v tistih, ki so jih napotile na usposabljanje. Takšno pretočnost učiteljev bi bilo potrebno v prihodnje še bolj spodbujati, saj na ta način usposobljeni učitelji UŽU vsaj delno ostajajo na področju izobraževanja odraslih, kar pa je zelo pomembno.

#### 5.4 RAZLOGI, ZAKAJ USPOSOBLJENI UČITELJI UŽU ŠE SODELUJEJO OZ. NE SODELUJEJO VEČ PRI IZVAJANJU RAZLIČNIH PROGRAMOV UŽU

Zagotovo je eno osrednjih vprašanj raziskave vprašanje, zakaj usposobljeni učitelji programov UŽU ne izvajajo več. Vprašanje je zanimivo tako z vidika učiteljev kot tudi z vidika organizacij, saj je naše izhodišče, kot smo že omenili v tej raziskavi, da fluktuacijo spremljamo na nacionalni ravni, in sicer na ravni izvajanja programov UŽU.

Če poznamo razloge, ki so lahko zelo različni (subjektivni, objektivni, sistemski, itd), jih bomo verjetno poskušali v kar največji meri tudi odpraviti, pridobljeni podatki pa nam bodo lahko v pomoč predvsem pri načrtovanju nadaljnjega usposabljanja učiteljev UŽU.

Prednosti, da poznamo razloge za delovanje oz. nedelovanje učiteljev, se kažejo tudi v tem, da bi na podlagi poznavanja vzrokov lažje ocenili, v kolikšni meri so razlogi za njihovo nedelovanje taki, da bi se lahko ponovili tudi v prihodnje in bi lahko, če smo z njimi seznanjeni, na njih pravočasno vplivali.

##### 5.4.1 Mnenja organizacij, zakaj usposobljeni učitelji še sodelujejo pri izvajanju različnih programov UŽU

V tem poglavju nas bo najprej zanimalo mnenje organizacij, pri katerih delujejo še vsi učitelji UŽU, ki so jih one napotile na usposabljanje, o tem, čemu pripisujejo dejstvo, da je bila njihova izbira o potrebnem številu učiteljev ustrezna.

Pogledali bomo tudi, kako organizacije glede na potrebe ocenjujejo število usposobljenih učiteljev in ali predvidevajo, da bi jih v naslednjih petih letih želele še kaj dodatno usposobiti.

Preglednica 46: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, pri katerih **delujejo še vsi učitelji UŽU**, ki so jih one napotile na usposabljanje, na vprašanje, čemu pripisujejo dejstvo, da je bila njihova izbira učiteljev ustrezna, pri čemer smo jih prosili, da se pri tem vprašanju omejijo na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z njihovo organizacijo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Dobro smo ocenili potrebe po številu učiteljev/ic.	9	25,0	81,8
Izbrali smo prave ljudi za učitelje/ice UŽU.	9	25,0	81,8
Odločili smo se, da bo/do program/i UŽU redni del naše izobraževalne ponudbe.	8	22,2	72,7
Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, zato lahko izvajamo program/e UŽU v skladu s številom usposobljenih učiteljev/ic.	5	13,9	45,5
Med ljudmi v okolju vlada veliko zanimanje za programe UŽU.	5	13,9	45,5
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

**N=11**

Na vprašanje, na katerega je bilo mogočih več odgovorov, je odgovorilo vseh enajst organizacij, pri katerih delujejo še vsi učitelji, ki so jih napotile na usposabljanje.

Kot vidimo, organizacije, ki so odgovarjale na vprašalnik, menijo, da so znale dobro oceniti potrebe po številu učiteljev, uspelo jim je, da so za izvajanje različnih programov UŽU pridobili prave ljudi. Izpostavile so še, da so se enostavno odločile, da bo, tudi zaradi velikega zanimanja za programe UŽU v okolju, to del njihove redne ponudbe. Zagotovo je to odločitev, ki jo je potrebno pozdraviti, saj lahko vpliva tudi na manjši obseg fluktuacije. Nekatere so tudi izpostavile, da je pomembno to, da med ljudmi v okolju vlada veliko zanimanje za programe UŽU, pri vsem skupaj pa je pomembna tudi podpora pristojnega ministrstva.

#### 5.4.2 Odgovori organizacij, pri katerih učitelji programov UŽU, ki so jih one napotile na usposabljanje, še delujejo, na vprašanje, kako ocenjujejo število usposobljenih glede na potrebe

Preglednica 47: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, pri katerih **delujejo še vsi učitelji**, ki so jih one napotile na usposabljanje na vprašanje, kako ocenjujejo število usposobljenih učiteljev glede na njihove potrebe po izvajanju programov UŽU

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Usposobljenih imamo ravno prav učiteljev/ic UŽU.	7	63,6
Usposobljenih imamo premalo učiteljev/ic UŽU.	4	36,4
Usposobljenih imamo preveč učiteljev/ic UŽU, ker smo v času usposabljanja menili, da:	0	0,0
Drugo.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Iz preglednice vidimo, da je sedem organizacij mnenja, da imajo usposobljenih ravno prav učiteljev UŽU, ostale štiri pa ocenjujejo, da jih imajo usposobljenih premalo. Pri tem so pojasnile, da je zanimanja in povpraševanja v okolju dovolj, da pa za posamezne programe UŽU nimajo usposobljenih učiteljev, zato bi, če bi želele izvajati te programe UŽU, morale imeti usposobljenega kakšnega učitelja več (npr. za program UŽU-IP).

Iz podatkov lahko ugotovimo, da je več kot 60 % organizacij, pri katerih delujejo še vsi učitelji UŽU, ki so jih napotile na usposabljanje, znalo dobro oceniti in načrtovati njihovo število. Pri ostalih organizacijah pa se je pokazalo, da jim usposobljenih učiteljev primanjkuje, zato smo jih z naslednjim vprašanjem povprašali, ali bi v prihodnosti želele usposobiti še kakšnega novega učitelja UŽU, prosili smo jih tudi, da svoje potrebe opredelijo kar s konkretnimi številkami. Poglejmo njihove odgovore:

Preglednica 48: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, pri katerih **delujejo še vsi učitelji**, ki so jih one napotile na usposabljanje, na vprašanje, ali predvidevajo, da bi v naslednjih petih letih želele usposobiti še kakšnega učitelja

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da.	7	63,6
Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za programe UŽU ipd.).	3	27,3
Ne.	1	9,1
Da, vendar še ne vemo, koliko.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/ke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Na postavljeno vprašanje smo dobili odgovore vseh enajstih organizacij, ki so izpolnile vprašalnik in pri katerih delujejo še vsi učitelji, ki so jih napotile na usposabljanje. Sedem organizacij je konkretno s številkami opredelilo svoje potrebe in glede na podatke, ki so jih posredovale, bi v povprečju potrebovale še 3 usposobljene učitelje. Ena organizacija novih učiteljev ne potrebuje, ostale tri pa so napisale to, kar smo v naši raziskavi že večkrat izpostavili, in sicer, da je to odvisno od nadaljnje sistemske umestitve tako projekta kot tudi programov UŽU, njihovega financiranja, zanimanja ljudi za posamezne programe itd.

#### 5.4.3 Razlogi usposobljenih učiteljev UŽU, da ne sodelujejo več pri izvajanju programov UŽU

V nadaljevanju nas bo zanimalo, zakaj usposobljeni učitelji UŽU v letu 2013, ko je potekala raziskava, ne sodelujejo več pri izvajanju različnih programov UŽU.

Učitelji, ki v letu 2013 niso sodelovali pri izvajanju programov UŽU, so kot razloge navedli:

Preglednica 49: Odgovori usposobljenih učiteljev na vprašanje, zakaj v letu 2013 niso sodelovali pri nobeni izvedbi programov UŽU

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, programa/ov UŽU trenutno ne izvaja.	8	20,0	30,8
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, programa/ov UŽU ne izvaja več.	6	15,0	23,1
Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).	4	10,0	15,4
Nimam časa.	3	7,5	11,5
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.	3	7,5	11,5
Upokojil/a sem se.	3	7,5	11,5
Drugo.	3	7,5	11,5
To delo me je začelo obremenjevati, zasičil/a sem se.	2	5,0	7,7
Izvajanje programov UŽU ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu v njih preveč negotove.	2	5,0	7,7
Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje sodeloval/a pri izvedbi programa/ov UŽU.	2	5,0	7,7
To delo me ne zanima več.	1	2,5	3,8
Delo je preslabo plačano.	1	2,5	3,8
Delo ni plačano.	1	2,5	3,8
Organizacija, s katero sem nazadnje sodeloval/a, me ni več povabila k sodelovanju.	1	2,5	3,8
Organizacija, kjer sem nazadnje sodeloval/a pri izvedbi programa/ov UŽU, ne obstaja več.	0	0,0	0,0
Med ljudmi iz okolja ni zanimanja za program/e UŽU.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

**N= 26**

Izmed vseh 83 učiteljev, ki so sodelovali v anketiranju, je bilo 26 takšnih, ki v letu 2013 niso (več) sodelovali pri izvajanju programov UŽU, njihovi odgovori so zajeti v zgornji preglednici.

Anketirani so imeli sicer možnost, da obkrožijo več odgovorov, med njimi so trije svoje odgovore pojasnili v rubriki »Drugo.«, in sicer pri enem kandidatu programi niso bili potrjeni na zavodu za zaposlovanje, ena ni bila izbrana na razpisu, tretji kandidat pa je od marca 2013 na bolniško odsoten.

Njihove odgovore lahko zaokrožimo v naslednje tri skupine:

- ⇒ Vzroki, povezani z razmerjem učitelja UŽU in organizacijo: 20 odgovorov (»Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.«, »Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, trenutno ne izvaja programov UŽU.«, »Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ne izvaja programov UŽU.«, »Organizacija, s katero sem nazadnje sodeloval/a, me ni več povabila k sodelovanju.«, »Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje sodeloval/a pri izvedbi programov UŽU.«).



- ⇒ Osebni razlogi: 14 odgovorov (»Osebni razlogi.«, »Upokojil/a sem se.«, »To delo me ne zanima več.«, »To delo me je začelo obremenjevati, zasičil/a sem se.«, »Nimam časa.«, »Delo je preslabo plačano.«).
- ⇒ Okoliščine, ki zadevajo program UŽU: 3 odgovori (»Izvajanje programov UŽU ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu v njih preveč negotove.«, »Delo ni plačano.«).

Iz odgovorov lahko ugotovimo, da je večina razlogov, zakaj usposobljeni učitelji ne izvajajo več programov UŽU, povezanih z razmerjem med njimi in organizacijami, izvajalkami programov UŽU. Če so učitelji v tej organizaciji še zaposleni oz. z njo še sodelujejo, programov UŽU ne izvajajo zato, ker jih organizacija trenutno ne izvaja ali pa jih sploh ne izvaja več. Da bo takih odgovorov največ, je bilo nekako pričakovano, saj pogosto vodstvo organizacije odloča o tem, kdo bo programe UŽU izvajal, ima pa na koncu odločilno vlogo pri vsem skupaj seveda financer, ki med drugim odloča tudi o številu izpeljanih programov UŽU na letni ravni.

Možno je tudi, da usposobljeni učitelji z organizacijo ne sodelujejo več zato, ker je bilo njihovo delovno razmerje prekinjeno ali pa jih organizacija enostavno ni povabila k sodelovanju.

Kot vidimo, pa je bilo s strani anketiranih podanih tudi kar veliko osebnih razlogov o tem, zakaj ne delujejo več kot učitelji UŽU. Polovica je nekako pričakovanih (osebni razlogi, upokojitev), kot druge razloge pa so navedli, da jih to delo ne zanima več in so se ga že zasičili, da nimajo časa in da je delo preslabo plačano. Pri teh razlogih, pri katerih anketirani dodatnih obrazložitvev sicer niso napisali, pa bi bil že potreben razmislek. To, da nimajo časa je mogoče zato, ker kot zaposleni v organizaciji opravljajo druga dela, za katera so se usposobili in zato ne izvajajo programov UŽU, za katere so sicer usposobljeni. Upoštevati je potrebno tudi, da so številni učitelji UŽU zaposleni v matičnih organizacijah, delo učitelja UŽU pa opravljajo pogodbeno v drugi organizaciji in izven svojega delovnega časa. V kolikor se bo takšnemu učitelju v določenem obdobju povečala delovna obremenitev v matični organizaciji, bo verjetno moral zmanjšati obseg pogodbenega sodelovanja pri izvajanju programov UŽU.

To, da je delo začelo nekatere učitelje obremenjevati, da so se enostavno zasičili, so razlogi, ki jih sicer lahko pričakujemo pri intenzivnem in zahtevnem delu, s katerim se srečujejo učitelji v teh programih. Verjetno je treba računati na nek delež učiteljev, ki bo za določen čas, ali pa tudi za vedno, želel prekiniti s tem delom. Nekateri učitelji pa so navedli, da je delo preslabo plačano, kar pa nakazuje na neurejenost razmer na področju izvajanja programov UŽU. To je lahko delno povezano že s tretjim sklopom, ki se nanaša na okoliščine, v katerih se izvajajo programi UŽU. Učitelji so izpostavili sistemsko neurejenost področja in napisali, da delo pogosto opravijo tudi brez plačila.

V nadaljevanju pa pogledjmo še, kakšne odgovore smo dobili na vprašanje anketiranih, zakaj niso nikoli delovali kot učitelji UŽU.

Preglednica 50: Odgovori usposobljenih učiteljev na vprašanje, zakaj niso nikoli sodelovali pri izvajanju programov UŽU

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Delo je preslabo plačano.	1	20,0	33,3
Izvajanje programov UŽU ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu preveč negotove.	1	20,0	33,3
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni nikoli razporedila na to delo.	1	20,0	33,3
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ni nikoli izvajala programa/ov UŽU.	1	20,0	33,3
Organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, me ni nikoli povabila k sodelovanju.	1	20,0	33,3
Na usposabljanju sem spoznal/a, da to delo ni zame.	0	0,0	0,0
To delo me ne zanima.	0	0,0	0,0
Delo ni plačano.	0	0,0	0,0
Nobena od organizacij, ki v Sloveniji izvajajo programe UŽU, me ni povabila k sodelovanju.	0	0,0	0,0
Med ljudmi iz okolja ni zanimanja za program/e UŽU.	0	0,0	0,0
Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

**N= 3**

Med vsemi anketiranimi, ki so odgovarjali na vprašalnik, so bili samo trije taki, ki programov UŽU niso nikoli izvajali. Na tem mestu je potrebno pojasnilo, saj smo v prejšnjih poglavjih ugotavljali večje število učiteljev, ki določenega programa sploh nikoli niso izvajali. Vendar je pri tem potrebno upoštevati, da se je nek učitelj npr. lahko usposobil za izvajanje različnih programov UŽU, kasneje pa je katerega izmed njih izvajal, drugega pa ne. V zgornjo preglednico so vključeni učitelji UŽU, ki prav nikoli niso izpeljani prav nobenega programa UŽU. Med vključenimi v anketiranje so bili takšni samo trije. To je že sam po sebi pozitiven podatek, saj govori o tem, da je bilo res zelo malo učiteljev UŽU takšnih, ki smo jih usposobili, kasneje pa niso izpeljali prav nobenega programa UŽU.

Na tem mestu se je torej ponovno potrdilo, da je večina učiteljev, ki so jih organizacije napotile na usposabljanje, kasneje tudi izvajalo programe, za katere so se usposobili. Eden od anketiranih, ki ni nikoli izvajal programov UŽU, je napisal, da ga organizacija, pri kateri je zaposlen in ki ga je napotila na usposabljanje, kasneje ni razporedila na to delo, eden je povedal, da njegova organizacija ni nikoli izvajala programov UŽU, en učitelj pa je pojasnil, da ga organizacija, ki ga je napotila na usposabljanje, kasneje ni povabila k sodelovanju. Nekdo pa je kot razlog navedel, da izvajanje programov UŽU ni sistemsko urejeno in so zato razmere pri delu preveč negotove, zaradi česar mogoče ni imel nikoli prave priložnosti, da bi programe, za katere je usposobljen, tudi izvajal. En odgovor anketiranega pa pojasnjuje, da je to delo preslabo plačano.

Vendar pa nam samo dejstvo, da so bili med tistimi učitelji, ki so odgovorili na vprašalnik, samo trije taki, ki programov UŽU niso nikoli izvajali, ne omogoča, da bi lahko kaj več sklepali o tem, koliko je v resnici učiteljev UŽU, ki programov niso nikoli izvajali, ker je, kot smo že večkrat omenili, na vprašalnik odgovorila le dobra polovica vseh usposobljenih učiteljev.

Tako iz odgovorov, ki smo jih dobili, tudi ne moremo dati objektivnega mnenja o tem, kakšni so bili pravi razlogi učiteljev, da je do takih pojavov prišlo, saj bi za to potrebovali še odgovore ostalih učiteljev, ki so se usposobili za izvajanje različnih programov UŽU, vendar na vprašalnik niso odgovarjali. Ne gre pa spregledati, da so trije učitelji, ki smo jih zajeli s to raziskavo, večinoma sporočili, da so razlogi na strani organizacije ali pa v sistemu, niso pa to njihovi osebni razlogi.

#### 5.4.4 Razlogi organizacij, izvajalk programov UŽU, o tem, zakaj usposobljeni učitelji ne izvajajo (več) programov UŽU pri njih

V nadaljevanju pa nas še posebej zanima, kaj so navedle organizacije kot razloge, zakaj usposobljeni učitelji, ki so jih napotile na usposabljanje, pri njih ne delujejo več.

Zastavili smo jim dve vprašanji, in sicer, kateri so za to morebitni razlogi v njihovi organizaciji in kateri po njihovem mnenju pri učiteljih samih. Na vprašanje so posebej odgovarjale organizacije, pri katerih deluje le del usposobljenih učiteljev in posebej tiste, pri katerih ne deluje nihče več od usposobljenih učiteljev, ki so jih napotile na usposabljanje.

Preglednica 51: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU na vprašanje, čemu pripisujejo dejstvo, da **del usposobljenih učiteljev**, ki so jih one napotile na usposabljanje, **ne deluje več pri njih**, pri čemer smo jih prosili, da se pri tem vprašanju omejijo na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z njihovo organizacijo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Naša ocena o potrebnem številu učiteljev/ic UŽU je bila ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri nas, so osebni razlogi učiteljev/ic UŽU in ne na naši strani.	8	29,7	61,6
Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, vendar ne v taki meri, da bi lahko program/e UŽU izvajali vsi usposobljeni učitelji/ice.	6	22,2	46,1
Za razmere, ki so vladale v času, ko smo učitelje/ice napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali program/e UŽU pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne.	4	14,8	30,8
Med ljudmi v okolju ni zadostnega zanimanja za program/e UŽU.	3	11,1	23,1
Drugo.	3	11,1	23,1
Med vsemi izbranimi niso bili vsi primerni za učitelje/ice UŽU, zato vsem nismo ponudili sodelovanja.	1	3,7	7,7
Del učiteljev/ic UŽU smo napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih učiteljev/ic UŽU ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.	1	3,7	7,7
Ze ob napotitvi sodelavcev na usposabljanje smo načrtovali, da vsi ne bodo izvajali programa/ov UŽU. Del sodelavcev, ki delajo na drugih področjih, smo napotili na usposabljanje, da bi se seznanili z načinom dela v programu/ih UŽU in to znanje prenašali v svoje delo.	1	3,7	7,7
Nismo dobro ocenili potreb po številu učiteljev/ic, na usposabljanje smo napotili preveč učiteljev/ic.	0	0,0	0,0
Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, program/i UŽU ni/niso več v ospredju našega zanimanja.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

### N= 13

Na vprašanje je odgovorilo vseh 13 organizacij, pri katerih deluje še del učiteljev, ki so jih napotile na usposabljanje, imele so možnost, da izberejo več odgovorov.

Ena izmed organizacij, ki je izbrala odgovor: »Za razmere, ki so vladale v času, ko smo učitelje/ice napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali program/e UŽU pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne.«, je še dodatno pojasnila, da je bilo razpisov za izvajanje programov UŽU manj oz. jih v nekem obdobju sploh ni bilo, zato so tudi nastopili problemi z izpeljavami programov.

Iz preglednice vidimo, da je približno tretjina organizacij napisala, da je bila njihova ocena o potrebnem številu učiteljev UŽU ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri njih, pa so po njihovem mnenju na strani učiteljev in ne na njihovi strani.

Približno petina organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik in pri katerih deluje še del usposobljenih učiteljev, pa razloge za njihovo zmanjšano delovanje pripisuje pristojnemu ministrstvu, ki dejavnost sicer podpira, vendar ne v taki meri, da bi programe lahko izvajali vsi usposobljeni učitelji UŽU. Kar nekaj organizacij pa je napisalo, da so se družbene razmere zelo spremenile, kar je vplivalo tudi na samo dinamiko izvajanja programov UŽU z usposobljenimi učitelji. Pod »Drugo.« so organizacije napisale, da je šlo za upokožitev, zaposlitev v drugi organizaciji oz. oseba ni želela opravljati tega dela.

Kot smo že napovedali, nas zanima še, kaj menijo organizacije, da so glavni razlogi učiteljev, da nekateri ne delujejo več pri njih. Njihove odgovore prikazujemo v naslednji preglednici:

Preglednica 52: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, pri katerih deluje le **del usposobljenih učiteljev**, ki so jih one napotile na usposabljanje, na vprašanje, v čem so po njihovem mnenju **razlogi učiteljev**, da ne delujejo več pri njih.

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice niso več zaposleni/e pri nas.	8	22,2	61,6
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice nimajo več časa za sodelovanje.	7	19,4	53,9
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so nekaj časa sodelovali/e z nami, zdaj pa jih to delo ne zanima več.	4	11,1	30,8
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice ne morejo več sodelovati (preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt...).	4	11,1	30,8
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so začeli/e izvajati program/e UŽU pri drugih organizacijah.	3	8,4	23,1
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so sprejeli/e drugo delo v organizaciji.	2	5,5	15,4
Nekatere usposobljene učitelje/ice so prevzele konkurenčne organizacije.	2	5,5	15,4
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so odklonili/e sodelovanje.	1	2,8	7,7
To delo jih je začelo obremenjevati, zasičili so se.	1	2,8	7,7
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice niso bili/e zadovoljni/e s plačilom.	1	2,8	7,7
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so se upokojili/e.	1	2,8	7,7
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so ustanovili/e lastne organizacije in zdaj program/e UŽU izvajajo sami/e.	1	2,8	7,7
Drugo.	1	2,8	7,7
<b>SKUPAJ</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

**N= 13**

Tudi na to vprašanje je odgovorilo vseh 13 organizacij, pri katerih deluje še del učiteljev, ki so jih napotile na usposabljanje. Organizacije so imele možnost, da izberejo več odgovorov in kot lahko vidimo, so kot najpogostejši vzrok za to, da učitelji ne delajo več pri njih, izpostavile, da pri njih niso več zaposleni.

Kot pomemben dejavnik so izpostavile še, da nekateri usposobljeni učitelji nimajo več časa za sodelovanje, iz česar lahko sklepamo, da so mogoče našli drugo zaposlitev in zaradi tega ne morejo izvajati programov, za katere so sicer usposobljeni. Pri odgovoru »Drugo.« je ena organizacija navedla, da programa niso izvajali, ker v okolju ni bilo zanimanja.

Pri odgovorih organizacij, ko so navajale, da so z nekaterimi učitelji sodelovale, zdaj jih pa to delo ne zanima več, se spomnimo na podatke, ki smo jih navedli na drugih mestih raziskave, kjer smo ugotovili, da je imela samo petina kandidatov za učitelje UŽU z organizacijo sklenjen pisni dogovor o sodelovanju, petina pa le ustni, več kot

40 % pa jih ni z ničemer jasno opredelilo, kakšno bo njihovo razmerje z organizacijo po končanem usposabljanju. Razmišljamo lahko, da bi v primeru, če bi med njimi obstajali jasni pisni dogovori, mogoče do situacije, ki smo jo izpostavili, ne prišlo.

Štiri organizacije pa z učitelji ne morejo več sodelovati iz drugih razlogov: preselitev v drug kraj, bolezen, smrt, ipd. Tri organizacije pa so napisale, da so začeli učitelji kasneje izvajati programe UŽU pri drugih organizacijah, kar kaže na njihovo fleksibilnost in potrjuje to, kar smo s podatki ugotovili že na drugih mestih raziskave, in sicer, da je dobra tretjina učiteljev v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, delovala le nekaj časa, potem pa so programe izvajali tudi v drugih organizacijah.

In na koncu moramo omeniti še izjave dveh organizacij: »Nekatere usposobljene učitelje/ice so prevzele konkurenčne organizacije.«, ker je očitno, kar smo že ugotovili, da učitelji prehajajo iz ene v drugo organizacijo, pri čemer je, kot lahko vidimo, vsaj v dveh primerih prišlo tudi do prevzemanja usposobljenih učiteljev iz konkurenčnih organizacij. Zato bomo ponovno izpostavili, da bi mogoče lahko take primere preprečili vnaprejšnji pisni dogovori o razmerju med organizacijo, ki je posamezniku omogočila usposabljanje, in usposobljenim učiteljem UŽU.

Zdaj pa pogledjmo še, kakšne odgovore smo dobili na enaki zastavljeni vprašanji pri tistih organizacijah, kjer ne deluje nihče več od usposobljenih učiteljev, ki so jih napotile na usposabljanje.

Preglednica 53: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, na vprašanje, čemu pripisujejo dejstvo, da **nihče od usposobljenih učiteljev**, ki so jih one napotile na usposabljanje, **ne deluje več pri njih**, pri čemer smo jih prosili, da se pri tem vprašanju omejijo na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z njihovo organizacijo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Za razmere, ki so vladale v času, ko smo učitelje/ice napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali program/e UŽU pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne.	2	18,2	40,0
Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, programa/ov UŽU ne izvajamo več.	2	18,2	40,0
Med vsemi izbranimi niso bili vsi pravi ljudje za učitelje/ice programa/ov UŽU, zato jim nismo ponudili sodelovanja.	1	9,1	20,0
Razmere so se po usposabljanju spremenile – če bi jih poznali prej, sploh nikogar ne bi napotili na usposabljanje.	1	9,1	20,0
Žal smo imeli smolo pri izbiri kandidatov za učitelje/ice UŽU, pri izvedbi se je izkazalo, da nihče ni primeren za to delo.	1	9,1	20,0
Nismo bili uspešni pri pridobivanju sredstev pristojnega ministrstva za izvajanje programa/ov UŽU.	1	9,1	20,0
Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, program/i UŽU ni/niso več v ospredju našega zanimanja.	1	9,1	20,0
Nikoli nismo izvajali programa/ov UŽU.	1	9,1	20,0
Drugo.	1	9,1	20,0
Nismo dobro ocenili potreb po številu učiteljev/ic, na usposabljanje smo napotili preveč učiteljev/ic.	0	0,0	0,0
Dejavnost podpira tudi pristojno ministrstvo, vendar ne v taki meri, da bi lahko program/e UŽU izvajali vsi usposobljeni učitelji/ice.	0	0,0	0,0
Med ljudmi v okolju ni zanimanja za program/e UŽU.	0	0,0	0,0
Del učiteljev/ic smo napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih učiteljev/ic UŽU ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.	0	0,0	0,0
Nikoli nismo nameravali izvajati programov UŽU. Tiste sodelavce, ki delajo na drugih področjih, smo napotili na usposabljanje, da bi se seznanili z načinom dela v programu/ih UŽU in to znanje prenašali v svoje delo.	0	0,0	0,0
Naša ocena o potrebnem številu učiteljev/ic UŽU je bila ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri nas, so osebni razlogi učiteljev/ic UŽU in ne na naši strani.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

**N = 5**



Na vprašanje smo dobili odgovore vseh petih organizacij, pri katerih usposobljeni učitelji, ki so jih napotile na usposabljanje, ne delujejo več, organizacije so imele možnost, da izberejo več odgovorov.

Iz podatkov razberemo, da dve organizaciji glavni vzrok za nedelovanje učiteljev UŽU pripisujeta spremenjenim razmeram, dve pa sta z leti, mogoče tudi zaradi spremenjenih razmer, spremenile izobraževalno ponudbo in programov UŽU ne izvajata več.

Organizacije so posamezno navajale še naslednje razloge: »Med vsemi izbranimi niso bili vsi pravi ljudje za učitelje/ice programa/ov UŽU, zato jim nismo ponudili sodelovanja.«, »Razmere so se po usposabljanju spremenile – če bi jih poznali prej, sploh nikogar ne bi napotili na usposabljanje.«, »Žal smo imeli smolo pri izbiri kandidatov za učitelje/ice UŽU, pri izvedbi se je izkazalo, da nihče ni primeren za to delo.«, »Nismo bili uspešni pri pridobivanju sredstev pristojnega ministrstva za izvajanje programa/ov UŽU.«, »Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, program/i UŽU ni/niso več v ospredju našega zanimanja.«, »Nikoli nismo izvajali programa/ov UŽU.« Pod »Drugo.« pa je ena organizacija napisala, da je imela težave s pridobivanjem kandidatov za izvedbo programov.

Zanimalo pa nas je tudi, kje pa po mnenju organizacij tičijo razlogi učiteljev za to, da ne izvajajo več programov UŽU pri njih. Poglejmo, kaj so odgovorile.

Preglednica 54: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, pri katerih **nihče od usposobljenih učiteljev**, ki so jih one napotile na usposabljanje, **ne deluje več**, na vprašanje, v čem so po njihovem mnenju **razlogi učiteljev**, da ne delujejo več pri njih

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice niso več zaposleni/e pri nas.	3	27,2	60,0
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice ne morejo več sodelovati (preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt...).	2	18,2	40,0
Usposobljeni/e učitelji/ice so odklonili/e sodelovanje.	1	9,1	20,0
To delo jih je začelo obremenjevati, zasičili so se.	1	9,1	20,0
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice nimajo več časa za sodelovanje.	1	9,1	20,0
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice niso bili/e zadovoljni/e s plačilom.	1	9,1	20,0
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so se upokojili/e.	1	9,1	20,0
Nikoli nismo izvajali programa/ov UŽU.	1	9,1	20,0
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so nekaj časa sodelovali/e z nami, zdaj pa jih to delo ne zanima več.	0	0,0	0,0
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so sprejeli/e drugo delo v organizaciji.	0	0,0	0,0
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so začeli/e izvajati program/e UŽU pri drugih organizacijah.	0	0,0	0,0
Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so ustanovili/e lastne organizacije in zdaj program/e UŽU izvajajo sami/e.	0	0,0	0,0
Nekatere usposobljene učitelje/ice so prevzele konkurenčne organizacije.	0	0,0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

**N = 5**

Na postavljeno vprašanje smo dobili odgovore vseh petih organizacij, pri katerih usposobljeni učitelji ne delujejo več, imele so možnost, da izberejo več odgovorov.

Kot lahko vidimo iz preglednice, navajajo tri organizacije enak najpogostejši vzrok za to, da učitelji ne delajo več pri njih kot tiste, pri katerih je nekaj še delujočih, in sicer, da pri njih niso več zaposleni. Dve organizaciji sta napisali, da učitelji zaradi različnih razlogov z njimi ne morejo več sodelovati (»Preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt itd.«), po ena pa: »To delo jih je začelo obremenjevati, zasičili so se.«, »Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice nimajo več časa za sodelovanje.«, »Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice niso bili/e zadovoljni/e s plačilom.«, »Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so se upokojili/e.«, »Nikoli nismo izvajali programa/ov UŽU.«

#### 5.4.5 Stališča usposobljenih učiteljev, ki ne izvajajo več programov UŽU, o možnostih nadaljnjega sodelovanja

Programi UŽU, ki so javno veljavni programi, lahko izvajajo samo usposobljeni učitelji, ki si potrebno znanje za izvajanje programov pridobijo na usposabljanjih, ki jih organizira ACS. Pridobljeno znanje jim je v pomoč, da lahko v prakso izobraževanja odraslih vpeljujejo tudi številne nove prijeme kurikularnega načrtovanja in izvajanja programov.

V tem poglavju nas bodo zato zanimala stališča učiteljev, ki programov UŽU ne izvajajo več, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnje še pripravljeni opravljati to delo. Poglejmo njihove odgovore:

Preglednica 55: Odgovori učiteljev, ki sedaj **ne izvajajo programov UŽU**, na vprašanje, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti še pripravljeni opravljati to delo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.	9	20,0	29,0
Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o delu učitelja/ice v programu/ih UŽU.	7	15,6	22,6
Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za izvajanje programa/ov UŽU.	7	15,6	22,6
Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki izvaja program/e UŽU.	5	11,1	16,1
Delo bi moralo biti bolj plačano.	5	11,1	16,1
Drugo.	4	8,9	12,9
Pod nobenimi pogoji ne bi sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU.	4	8,9	12,9
Nekdo bi me moral spodbuditi k sodelovanju.	3	6,7	9,7
Imeti bi moral/a bolj proste roke pri izvajanju programa/ov UŽU.	1	2,2	3,2
<b>SKUPAJ</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

**N= 31**

Na to vprašanje, na katerega je bilo mogočih več odgovorov, je odgovarjalo 31 oseb, od katerih jih največ ocenjuje, da so sedanji pogoji ustrezni in ne bi nič spreminjali. Takoj za tem pa sledijo odgovori učiteljev, ki so izpostavili, da bi morali biti za izvajanje programov UŽU zagotovljeni bolj stabilni pogoji, kar nakazuje na to, da bi verjetno bili, če bi bila situacija ugodnejša, pripravljeni na ponovno izvajanje programov UŽU, za katere so se usposobili. Zanimivo pa je tudi, da so v enakem številu navedli, da bi si želeli osvežiti znanje o delu učitelja v programih UŽU, iz česar lahko sklepamo, da gre v teh primerih za učitelje, ki programa ali niso nikoli izvajali, ali pa so ga izvajali že pred leti.

Pet učiteljev je napisalo, da bi jim morala organizacija, če bi želela, da bi še izvajali programe UŽU, omogočiti redno zaposlitev, pet pa bi jih bilo pripravljeno ponovno delati, če bi bili za opravljeno delo bolj plačani. Trije anketirani, ki so napisali, da bi jih moral k temu dejanju nekdo spodbuditi, so to tudi pojasnili, in sicer bi ena oseba

v primeru, če bi prejela povabilo s strani organizacije, izvajalke programov UŽU, resno razmislila glede ponovnega sodelovanja, druga bi z veseljem sodelovala v programu, a ga organizacija ne izvaja več, tretja pa meni, da bi se morala organizacija pri sami izpeljavi programov bolj aktivno vključiti, ne pa da vse prepušča izvajalcu programa.

Pod »Drugo.« so štirje zapisali:

- *Nisem seznanjena s trenutnimi pogoji. Interes in spodbuda vodstva naj bo, da je delo plačano, ne pa da delamo zastonj.*
- *Trenutno sem polno zaposlena na drugih področjih in za sodelovanje pri izvajanju programov UŽU nimam časa.*
- *Trenutno ne delam na tem področju, ker ni finančnih virov in s tem tudi ni ljudi za konkretno izvedbo programa. Trenutno ne želim sodelovati.*

Na koncu pa moramo omeniti še odgovore štirih učiteljev, ki so napisali, da pri ponovnem izvajanju programov ne bi sodelovali pod nobenimi pogoji, dodatne obrazložitve pri svojem odgovoru pa niso dali. Vendar pa lahko kljub temu, da je nekaj takih, ki v programih UŽU ne želijo več sodelovati, ugotovimo, da je med usposobljenimi učitelji večji delež tistih, ki bi bili ob določenih pogojih pripravljeni na ponovno sodelovanje.

Ker je kar nekaj anketiranih izpostavilo, da si želijo predvsem bolj stabilnih pogojev za izvajanje programov UŽU, je po našem mnenju tisti, ki lahko odigra največjo vlogo pri tem, financer programa oz. pristojno ministrstvo. V primeru, da bo v prihodnje za izpeljave različnih programov UŽU zagotovljeno stabilno financiranje, obstaja večja možnost, da bi lahko k ponovnemu sodelovanju pridobili vsaj nekaj že usposobljenih učiteljev. Če se to ne bo uredilo in se bo nestabilnost v financiranju nadaljevala, pa bo potrebno usposabljanje vedno novih in novih učiteljev, kar pa na žalost ne bo kaj dosti pripomoglo k zmanjševanju fluktuacije.

#### 5.4.6 Stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju učiteljev pri izvajanju programov UŽU

V prejšnjem poglavju nas je zanimalo, pod kakšnimi pogoji bi bili učitelji, ki trenutno ne izvajajo programov UŽU, pripravljeni na ponovno sodelovanje, če bi jih organizacije k sodelovanju povabile.

Zdaj pa pogledjmo, ali bi jih bile organizacije, izvajalke programov UŽU, pri katerih deluje še del usposobljenih učiteljev, ki so jih one napotile na usposabljanje, pripravljene tudi sprejeti in ali je v zvezi z izvajanjem oz. neizvajanjem programov UŽU še kaj, kar nam želijo sporočiti.

Preglednica 56: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, pri katerih deluje le **del usposobljenih učiteljev**, ki so jih one napotile na usposabljanje, na vprašanje, ali bi bili pripravljene omogočiti sodelovanje učiteljem, ki so jih one napotile na usposabljanje, vendar z njimi nikoli ali zadnja leta ne sodelujejo

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanja za programe UŽU ipd.).	9	69,2
Da.	3	23,1
Mogoče, odvisno kdo bi želel sodelovati.	1	7,7
Ne.	0	0,0
Drugo.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Kot je razvidno, ni bila nobena od trinajstih organizacij, kjer deluje še del učiteljev, ki so jih napotile na usposabljanje, izrecno proti sodelovanju. Iz odgovorov pa vidimo, da kar dve tretjini organizacij to možnost vidi samo v primeru, če bi bili za to zagotovljeni ustrezni pogoji (urejeno financiranje, zanimanje za programe UŽU ipd.).

Tri organizacije bi bile takoj pripravljene na ponovno sodelovanje, pri eni pa bi bilo to odvisno od osebe/učitelja, ki bi želel z njimi sodelovati.

Nas je pa zanimalo, če in kaj nam imajo v zvezi z izvajanjem oz. neizvajanjem programov UŽU organizacije še za povedati, zato smo jih z naslednjim vprašanjem to povprašali. Odgovorila je samo ena organizacija, ki je napisala: »Sodelavka je uspešno opravila usposabljanje, ker pa ima VII. stopnjo izobrazbe naravoslovne smeri, se to ne upošteva kot minimum pri vpisu programa v razvid izvajalcev. Take informacije bi morali vedeti vnaprej.«

Kako bi pa ravnale organizacije, pri katerih ne deluje nihče več od usposobljenih učiteljev, ki so jih napotile na usposabljanje v primeru, če bi se pri njih nekega dne oglasil učitelj in bi želel izvajati programe UŽU, za katere se je usposobil? Bi mu to omogočile? Poglejmo, kakšne odgovore smo dobili.

Preglednica 57: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, pri katerih ne deluje **nihče več od usposobljenih učiteljev**, na vprašanje, ali bi jim bili v primeru, če bi se pri njih oglasili učitelji UŽU, ki so jih one napotile na usposabljanje, pripravljene omogočiti izvajanje programov UŽU

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da.	2	40,0
Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanje za programe UŽU ipd.).	2	40,0
Mogoče, odvisno kdo bi želel sodelovati.	1	20,0
Ne.	0	0,0
Drugo.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Na vprašanje smo dobili odgovore vseh petih organizacij, pri katerih usposobljeni učitelji ne delujejo več. Iz njihovih odgovorov razberemo, da bi bili dve organizaciji, če bi se oglasili pri njih, takoj pripravljene na ponovno sodelovanje z njimi, pri drugih

dveh bi bilo to odvisno od trenutnih razmer, ki vladajo na področju izobraževanja odraslih, ena organizacija pa je sodelovanje pogojila z osebo, ki bi želela z njimi sodelovati, kar pomeni, da si verjetno z vsemi učitelji, ki so jih usposobili, ne želijo nadaljnjega sodelovanja.

Smo pa organizacije, tako tiste, pri katerih deluje še del usposobljenih učiteljev, kot tiste, pri katerih učitelji ne delujejo več, povprašali, če predvidevajo, da bi v bodoče želele usposobiti nove učitelje za izvajanje različnih programov UŽU. V spodnjih dveh preglednicah predstavljamo njihove odgovore.

Preglednica 58: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, pri katerih deluje **le del usposobljenih učiteljev**, ki so jih one napotile na usposabljanje na vprašanje, ali predvidevajo, da bi v naslednjih petih letih želele usposobiti še kakšnega učitelja UŽU

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da.	5	38,4
Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za programe UŽU ipd.).	5	38,4
Da, vendar še ne vemo, koliko.	3	23,2
Ne.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Na vprašanje smo dobili odgovore vseh trinajstih organizacij, pri katerih deluje še del usposobljenih učiteljev. Razen treh, ki svojih potreb niso znale opredeliti, jih je pet s številkami jasno napisalo, koliko bi po njihovi oceni potrebovali učiteljev v naslednjih petih letih, pri ostalih pa se je pokazalo, da je to odvisno od razmer: možnosti financiranja, zanimanja za program UŽU ipd.

Preglednica 59: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, pri katerih **nihče od usposobljenih učiteljev**, ki so jih one napotile na usposabljanje, **ne deluje več**, na vprašanje, ali predvidevajo, da bi v naslednjih petih letih želele usposobiti še kakšnega učitelja UŽU

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za programe UŽU ipd.).	3	60,0
Da, vendar še ne vemo, koliko.	1	20,0
Ne.	1	20,0
Da.	0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

Iz odgovorov organizacij, kjer nihče od usposobljenih učiteljev ne deluje več, vidimo, da so, razen ene, ki ni znala natančno opredeliti svojih potreb, ostale tri navedle, da je to odvisno predvsem od razmer: možnosti financiranja, zanimanja za program UŽU ipd.

Povzamemo lahko to, kar smo v naši raziskavi že večkrat izpostavili, da je več kot polovica organizacij v naslednjih petih letih pripravljena usposobiti še kakšnega učitelja UŽU samo pod določenimi pogoji, in sicer, če bodo za izvajanje programov

UŽU zagotovljena finančna sredstva, če bo za programe UŽU tudi dovolj zanimanja v samem okolju, ipd.

## 5.5 MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH UČITELJEV ZA IZVAJANJE RAZLIČNIH PROGRAMOV UŽU

Upravljanje z motivacijo zaposlenih je ena od najbolj zahtevnih nalog vodstva, ne glede na to, ali organizacijo uvrščamo v javni ali zasebni sektor. Motivacija usposobljenih učiteljev za delo in s tem za izvajanje različnih programov UŽU pa predstavlja tudi enega izmed pomembnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na fluktuacijo osebja.

Pri motiviranju zaposlenih gre namreč za izrazito individualen pojav, zato je temeljna naloga vodstva, da svoje zaposlene motivira, kar lahko naredi na različne načine. Izkušnje kažejo, da je večina ljudi motiviranih takrat, ko lahko zares nekaj prispevajo k poslovanju organizacije in ko je njihovo delo tudi cenjeno. Pomembno jim je še, da so za dobro opravljeno delo pohvaljeni, da imajo možnost dati konstruktivne ideje in predloge, in da jih, če so res pravi, organizacija tudi upošteva.

Zato bi morali učitelji, ki se usposabljaajo za izvajanje različnih programov UŽU, v tem videti predvsem priložnost in ne nazadnje tudi motivacijo za nadaljnje delo, kar lahko dolgoročno pozitivno vpliva na zmanjševanje fluktuacije usposobljenih učiteljev na tem področju.

### 5.5.1 Kako so učitelji zadovoljni z izvajanjem programov UŽU?

Z namenom, da bi ugotovili, kaj je tisto, kar učitelje pri njihovem delu navdušuje in kaj jih na drugi strani mogoče omejuje, smo jih vprašali, kako so zadovoljni z izvajanjem programov UŽU.

Preglednica 60: Odgovori usposobljenih učiteljev UŽU na vprašanje, ali jim je delo učitelja v programih UŽU všeč

	<b>FREKVENCA</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Da.	60	74,1
Delo ima prednosti in pomanjkljivosti.	20	24,7
Ne.	1	1,2
<b>SKUPAJ</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

Kot je razvidno podatkov, sta več kot dve tretjini vprašanih, ki so odgovorili na vprašalnik, zadovoljnih z delom učitelja v programih UŽU, skoraj četrtnina pa vidi v delu tako prednosti, kot tudi pomanjkljivosti. Samo eden je napisal, da mu to delo ni všeč, vendar je svoj odgovor pojasnil s tem, da ima že preveč drugih obveznosti na delovnem mestu, kar ne pomeni nujno, da mu delo učitelja ne ustreza.

Dva od vprašanih pa nista nikoli sodelovala pri izvedbah programov UŽU, zato na to vprašanje nista mogla odgovoriti.

Ker nam odgovor »Da.« pove premalo, saj ne vemo natančno, kaj vse se za njim lahko skriva, smo anketirane prosili, da nam ga še malo bolj pojasnijo, v nadaljevanju povzemamo njihove izjave:

- *V opravljanju dela vidim svoje poslanstvo.*
- *Delo je ustvarjalno, všeč mi je, ker je veliko stikov z različnimi ljudmi.*
- *Z opravljanjem dela in izvajanjem programov UŽU širim strokovno področje.*
- *Navezujem nove stike, delo pa mi omogoča tudi dodaten zaslužek.*
- *Kreativno dobro pripravljen program, zadovoljni udeleženci.*
- *Delo v programih UŽU mi predstavlja izziv, ustvarjalnost in motivacijo.*
- *Rada delam z odraslimi udeleženci.*
- *To je bil eden izmed najboljših programov! Vsi smo neskončno uživali, otroci in starši so želeli program še nadaljevati. Spomini na naša druženja bodo ostali večni.*
- *V delu uživam, v njem je veliko izzivov, programi ogromno dajo tako nam, kot tudi udeležencem.*
- *Dober strokovni in kreativni vložek k predpisanim vsebinam programa.*
- *To delo mi je v veselje in mi zapolnjuje prosti čas.*
- *Delo mi omogoča strokovno izpopolnjevanje, kreativnost in ustvarjalnost.*
- *Všeč mi je kreativno delo. Tudi sam se veliko naučiš od udeležencev.*
- *Kljub začetnim težavam mi je delo zelo všeč, saj so udeleženci po zaključku večinoma zelo zadovoljni.*
- *Odličen program, ki omogoča ustvarjalnost udeležencev in učiteljev.*
- *Včasih bi bilo lažje, če bi bil program dela vsebinsko pripravljen.*
- *Zaradi specifik udeležencev je mogoče navezati pristne človeške odnose.*
- *Delo je izzivalno in primerno plačano, izkušnje so zelo pozitivne, pozitivni učinki programa.*
- *Sodelovanje nas bogati na vseh področjih, udeleženci lahko prevzamejo veliko potrebnih znanj, informacij za pomoč.*
- *Delo je zanimivo, ustvarjalno, veliko zadovoljstvo prinaša tudi to, da ranljivi skupini "odpiramo vrata".*
- *Delo mi je zelo všeč, je zanimivo.*
- *Delo me veseli in izpolnjuje.*
- *Delo je ustvarjalno, zelo dobri socialni odnosi, počivi vsakdan, udeleženci so motivirani.*
- *Delo je ustvarjalno, imaš dober občutek, ko lahko pomagaš drugim.*
- *Udeleženci so zadovoljni, zato imam občutek, da je delo plodno.*
- *Delo je pestro, strokovno izzivalno, omogoča socialne stike in dobre učinke programa.*
- *Delo je pestro, izzivalno in zahteva maksimalno fleksibilnost učitelja, zadovoljstvo udeležencev je motivacija za nadaljevanje.*
- *Delo je zelo kreativno, program vidno prispeva k razvoju lokalnega okolja in k zadovoljstvu udeležencev.*
- *Delo je zanimivo, omogoča socialne stike in kreativnost.*
- *Delo mi je zelo všeč, saj rada delam z ljudmi in sodelujem pri njihovem osebnem napredovanju ter jim pomagam priti do konkretnega učnega cilja.*
- *Delo mi omogoča, da v rednem delovnem razmerju kombiniram pisarniško delo z delom z udeleženci.*
- *Delo je kreativno, samostojna sem pri izdelavi učnega načrta, je konkretno, odziv okolja je zelo dober, za ljudi naredimo nekaj koristnega.*
- *Delo omogoča kreativnost, rada delam z ljudmi.*
- *Vsaka izvedba je svojevrsten izziv, všeč mi je oblika programov, ki je odprta in fleksibilna, kar omogoča uporabo kreativnih oblik dela in upoštevanje potreb, želja in ciljev udeležencev. Na ta način se omogoča premik v družbi.*
- *Delo mi mogoča, da program prilagodim potrebam udeležencem.*
- *Delo me strokovno izpopolnjuje, skupine so tako raznolike, da so tudi vsebine raznovrstne, to mi daje poseben motiv.*
- *Všeč mi je, ker je pri delu vedno opazen napredek pri udeležencih.*
- *Rada pomagam ljudem, ki jo dejansko potrebujejo, socialni stiki mi veliko pomenijo.*
- *Rada delam z ljudmi, vedno izhajamo iz potreb, vsebinsko se prilagodimo.*



- *Delo je kreativno, omogoča uporabo celovitih metod, projektno delo.*
- *Uporabljam izkušnje, sledim novostim v izobraževalnem delu, se družim in uživam.*
- *Delo mi omogoča dodaten zaslužek, spoznavanje novih ljudi in okolij, pridobivanje novih znanj, osebno rast, timsko delo, krepitev socialnih stikov in komunikacijskih veščin.*
- *Delo rada opravljam zaradi strokovnega razvoja.*
- *V tem delu v celoti uživam in se tudi sama neprestano učim in s tem rastem.*
- *Delo mi predstavlja strokovni izziv, odziv udeležencev je vedno zelo pozitiven, možnost ustvarjalnega dela je velika.*
- *Rada delam z ljudmi, vedno izhajamo iz njihovih potreb, tudi vsebinsko delo prilagodimo njihovim potrebam.*
- *Delala sem s skupino odraslih s posebnimi potrebami in več skupinami težje zaposljivih oseb. Vedno je bil opazen napredek, nekaj posameznikov je nadaljevalo s šolanjem, ki so ga prej opustili.*

Z vidika motivacijskih dejavnikov bi njihove izjave lahko strnili v naslednje skupine:

- ☞ *zanimivo delo jim omogoča veliko ustvarjalnosti in kreativnosti,*
- ☞ *delo jim je v veselje, jih izpolnjuje ter jim daje dober občutek, ker vzpostavljajo socialne stike in pomagajo drugim ljudem,*
- ☞ *dinamično delo jim predstavlja strokovni izziv,*
- ☞ *zadovoljni udeleženci so za njih nagrada za opravljeno delo.*

Če na kratko pogledamo posamezne dejavnike, bi za prvi motiv lahko rekli, da se za njim verjetno skriva eden izmed zelo močnih motivacijskih dejavnikov učiteljev UŽU, in sicer imajo priložnost, da opravljajo svoje delo ustvarjalno in kreativno. Eden izmed anketiranih je to lepo napisal: *Vsaka izvedba je svojevrsten izziv, vseč mi je oblika programov, ki je odprta in fleksibilna, kar omogoča uporabo kreativnih oblik dela in upoštevanje potreb, želja in ciljev udeležencev. Na ta način se omogoča premik v družbi.*

Za drugi motivacijski dejavnik bi lahko rekli, da je kar pogoj, saj bi moral biti učitelj UŽU v prvi vrsti oseba, ki rada pomaga ljudem, ki ga tovrstno delo veseli in mu predstavlja način življenja, saj ga to, da pomaga ljudem, na nek način tudi izpolnjuje.

Na ta motiv se navezujeta še zadnja dva motiva. Če je delo dinamično in zanimivo, ter ga opravljaš z veseljem, je velika verjetnost, da ti predstavlja tudi strokovni izziv, v njem vidiš tudi svoje poslanstvo, zato bo zastavljen cilj dosežen, kot nagrada za dobro opravljeno pa zadovoljni udeleženci.

Če pogledamo na te motivacijske dejavnike še z vidika fluktuacije, kaj je torej tisto, kar bi bilo dobro spodbujati, da bi zmanjšali nevarnost odhajanja usposobljenega kadra, potem lahko za to skupino učiteljev z gotovostjo rečemo vsaj to, da jim moramo pri opravljanju njihovega dela pustiti dovolj kreativnosti in ustvarjalnosti, saj bodo lahko samo na ta način dobro in z veseljem delali v programih UŽU s svojimi udeleženci.

V nadaljevanju pa pogledajmo še, kaj so učitelji navajali kot dobre in kaj kot slabe strani, ki jih doživljajo pri opravljanju svojega dela.

- *Prednosti: kreativnost, stiki, sodelovanje; slabosti: dodatno delo in obremenitev.*
- *Največji problem vidim v formiranju skupine, sicer mi je delo zelo všeč.*

- *Delo je zelo zahtevno predvsem zaradi občasne nemotiviranosti ciljnih skupin in specifik ranljivih skupin.*
- *Organizacija mi ni nudila redne zaposlitve, zato sem vse opustila.*
- *Delo je kvalitetno, lahko pa je zelo izčrpajoče.*
- *Obogatitveni program za OŠ, ki pa prinaša veliko dodatnega dela.*
- *Prednosti: dodatna motivacija ob dobrem odzivu udeležencev, kreativno delo; slabosti: veliko dodatnega dela, izpolnjevanja preveč dokumentacije.*
- *Prednosti: dodatna motivacija ob dobrem odzivu udeležencev, teamsko delo; slabosti: veliko dodatnega dela, veliko časa in energije.*
- *Po eni strani je delo izziv, vendar je moteče, ker določene stvari takrat, ko sem delovala, niso bile sistemsko urejene.*
- *Prednosti: strokovna rast, dinamičnost pri pripravljanju dela, socialni stiki; pomanjkljivost: ne vedno korektni odnosi z naročniki, težave pri oblikovanju skupin.*
- *Kreativno delo, strokovni izziv, sproščeni vzdušje, potrebno pa je veliko prilagajanje skupini.*
- *Koristi udeležencem, težko pa pridobivamo kandidate.*
- *Zelo ustvarjalno in zanimivo delo, strokovno spodbudno, saj omogoča osebno rast, vendar tudi zelo naporno.*
- *Premalo finančno podprtih UŽU skupin.*
- *Obveznost ob redni zaposlitvi je velika, čedalje težje je uskladiti urnike za program BIPS, ker imajo tudi otroci zelo veliko dejavnosti.*
- *Prednosti: sodelovanje z udeleženci, izmenjavanje izkušenj; slabosti: pridobivanje udeležencev, neredno obiskovanje delavnic.*
- *Včasih bi bilo lažje, če bi bil program dela vsebinsko pripravljen.*

Če podrobneje pogledamo to skupino, potem med prednostmi ne najdemo kakšnega posebno drugačnega motivacijskega vzvoda od tistih, ki so jih navajali že učitelji iz prve skupine. Ponovno izstopa kreativno, ustvarjalno in zanimivo delo, ki jim predstavlja strokovni izziv in jim omogoča osebno rast.

Kaj pa so učitelji napisali, da je tisto, kar jim ni najbolj všeč in kar ocenjujejo kot slabost tega dela? Na kratko lahko povzamemo njihove izjave, in sicer menijo, da tovrstno delo zahteva veliko časa, energije in fleksibilnosti, zato je pogosto naporno, vedno več je tudi dodatnega birokratskega dela, ki ga morajo opraviti, moti pa jih tudi to, da zaradi neurejenega financiranja vedno težje pridobivajo kandidate.

Pri teh dejavnikih, ki smo jih navedli, pa že zaznamo potencialne vzroke, ki lahko povzročajo fluktuacijo usposobljenih učiteljev, ki delujejo v programih UŽU.

Gre namreč za izredno zahtevno delo s posebnimi, pogosto ranljivimi ciljnimi skupinami, ki od učitelja, poleg specialnih znanj, zahtevajo predvsem veliko časa in fleksibilnosti, zahtevajo tudi ogromno energije. Vse to lahko pri njih povzroča negativne občutke, predvsem kot prevelika odgovornost, nemoč in negotovost, kar lahko na koncu privede tudi do izgorelosti. Pri tovrstnih programih je to eden od dejavnikov, na katerega moramo biti pripravljeni, saj bo med njimi vedno določen del osebja, ki dela v takem programu in pod takimi pogoji ne bo zmožel več opravljati.

Zato bi morale organizacije, izvajalke programov UŽU, skupaj z učitelji razmišljati o možnostih, ki bi ta dejavnik fluktuacije, če že ne odpravili, pa vsaj čim bolj zmanjšali: npr. razumevanje zaposlenih in skrb za dobre medsebojne odnose, nudenje ustrezne pomoči, možnosti dodatnega spopolnjevanja na področjih, ki bi lahko pripomogla k

izboljšanju stanja, navezovanje stikov z drugimi organizacijami v okolju, ki bi se lahko aktivno vključile v razreševanje nastalih problemov, ipd.

Navajali so še, da je pri delu tudi vedno več birokracije in administracije, izpostavili pa so, kar smo v raziskavi že večkrat omenili, tudi problem financiranja programov UŽU, zaradi česar pogosto za posamezne programe ne uspejo pridobiti dovolj kandidatov. Oboje skupaj pa lahko na koncu privede do prekinitve delovnega razmerja, kar seveda vpliva tudi na fluktuacijo. Razumljivo je namreč, da si bo učitelj, ki v organizaciji ne more več izvajati programov, za katere je usposobljen, slej ko prej poiskal nekaj drugega, da bo preživel.

Financiranje celotnega projekta UŽU in s tem tudi posameznih programov je bilo, tako kot pri mnogih drugih projektih in programih, iz državnega financiranja preneseno na večinsko financiranje iz evropskih socialnih skladov. Tovrstno financiranje omogoča, da se programi ohranjajo in razvijajo naprej, prinaša pa več birokratskega dela in pogosto je bolj pomembno, kako znaš načrtovati in porabiti sredstva, kot pa sama vsebina in rezultati dela.

#### 5.5.2 Kaj učitelje UŽU motivira pri delu?

Iz odgovorov učiteljev UŽU smo v prejšnjem poglavju že spoznali, kaj jim je pri tem delu všeč in kaj ne, s svojimi odgovori pa so nam posredno že odgovorili na to, kaj je tisto, kar jih pri tem delu motivira.

Vseeno pa se nam je zdelo pomembno, da jih o tem še dodatno povprašamo in da vprašamo tudi organizacije, izvajalke programov UŽU, kaj one menijo, da motivira učitelje, da še vedno delujejo pri njih. Iz njihovih odgovorov bomo poskušali ugotoviti, ali so organizacije dovolj seznanjene z motivacijskimi dejavniki njihovih učiteljev, saj jih lahko samo, če jih poznajo, krepijo in s tem vplivajo na manjšo nevarnost fluktuacije.

Preglednica 61: Odgovori usposobljenih učiteljev na vprašanje, kaj jih motivira oz. jih je motiviralo, da opravljajo delo učitelja UŽU

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
To delo me zanima, je strokovno izzivalno.	60	14,4	74,1
Kreativno delo pri izvedbenem načrtovanju programa/ov UŽU.	51	12,2	63,0
To delo me zanima, omogoča razvojno delo v okolju.	43	10,3	53,1
To delo me zanima, omogoča socialne stike.	39	9,4	48,1
Sam/a si lahko načrtujem strukturiranost in organizacijo dela.	35	8,4	43,2
Dobri učinki programa/ov UŽU.	32	7,7	39,5
Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program/e UŽU.	26	6,2	32,1
Organizacija mi zagotavlja dobre pogoje za delo.	23	5,5	28,4
Organizacija z učitelji/icami vzdržuje dobre odnose.	23	5,5	28,4
Dodaten zaslužek.	22	5,3	27,2
Organizacija me vedno vabi k sodelovanju.	17	4,1	21,0
Organizacija mi pomaga pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.	17	4,1	21,0
Delo je primerno plačano.	12	2,9	14,8
Sam/a si lahko načrtujem čas.	8	1,9	9,9
Zaposlitev.	8	1,9	9,9
Drugo.	1	0,2	1,2
<b>SKUPAJ</b>	<b>417</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

**N = 81**

Na vprašanje je odgovarjalo 81 oseb, ki so lahko med posameznimi vnaprej opredeljenimi motivacijskimi dejavniki ocenjevali, ali in kako se jim zdijo pomembni, imeli so možnost, da izberejo več odgovorov.

Kot lahko vidimo, so učitelji najpogosteje izbrali odgovore, da jih to delo enostavno zanima, jim predstavlja strokovni izziv, vseč jim je, ker je kreativno in jim omogoča veliko socialnih stikov ter razvojnega dela v okolju, kar zagotovo pripomore k temu, da so programi UŽU za ljudi zanimivi.

Kot prednost so izpostavili še, da lahko sami načrtujejo strukturo in organizacijo dela, kar zagotovo prispeva k pozitivnim učinkom programov UŽU. Veliko jim pomenijo tudi dobri pogoji za delo in dobri medsebojni odnosi, nekaj jih je kot motiv izpostavilo tudi možnost dodatnega zaslužka, malo manjkrat pa so se odločili za odgovor, da je delo primerno plačano. Je pa zanimivo, da je samo 8 učiteljev kot motiv navedlo zaposlitev, mogoče bi, glede na razmere, ki vladajo na trgu dela in tudi pri samem izvajanju programov UŽU, pričakovali, da bi se pogosteje odločali za ta odgovor. Vendar je treba tudi vedeti, da je večina učiteljev UŽU zaposlena na osnovnih ali srednjih šolah, programe UŽU pa izvajajo pogodbeno na ljudskih univerzah. Tudi zaradi tega, vsaj pri tej ciljni skupini učiteljev UŽU, zaposlitev v organizaciji, v kateri izvajajo programe UŽU, ni tako pomembna.

Iz odgovorov učiteljev lahko povzamemo, da so jim glavna motivacija kar programi UŽU sami oz. ciljne skupine odraslih, s katerimi delajo. Izstopa pa predvsem kreativnost, ki jim je omogočena pri posameznih izvedbah, pozitivni učinki tega dela, pomembni pa so jim tudi medosebni odnosi in pogoji, v katerih opravljajo delo. V nadaljevanju pa pogledjmo še, kaj so na podobno vprašanje odgovorile organizacije, izvajalke programov UŽU.

### 5.5.3 Mnenja organizacij, izvajalk programov UŽU, o tem, kaj menijo, da motivira učitelje, da izvajajo programe UŽU

Napovedali smo že, da nas bo še posebej zanimalo, kaj menijo organizacije, da je tisto, kar njihove učitelje najbolj motivira za delo. Na podlagi njihove ocene bomo lažje naredili primerjavo s podatki, ki smo jih dobili iz odgovorov anketiranih učiteljev in še s tega zornega kota osvetlili vidik fluktuacije.

Tako v naslednjih dveh preglednicah predstavljamo najprej mnenja tistih organizacij, izvajalk programov UŽU, pri katerih delujejo še vsi učitelji, ki so jih one napotile na usposabljanje in nato še mnenja tistih, kjer deluje le del učiteljev, o tem, kaj je po njihovi oceni tisto, kar jih najbolj motivira, da opravljajo delo učitelja UŽU.

Preglednica 62: Odgovori organizacij, izvajalk programov UŽU, **kjer delujejo še vsi** usposobljeni učitelji, na vprašanje, kaj menijo, da motivira učitelje, ki so jih one napotile na usposabljanje, da še izvajajo programe UŽU v njihovi organizaciji

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.	9	11,5	81,8
Kreativno delo pri izvedbenem načrtovanju programa/ov UŽU.	8	10,3	72,7
Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program/e UŽU.	7	9,0	63,6
Delo je primerno plačano.	6	7,7	54,5
Dodatni zaslužek.	6	7,7	54,5
Dobri učinki programa/ov UŽU.	6	7,7	54,5
To delo jih zanima, omogoča socialne stike.	5	6,4	45,5
Sami si lahko načrtujejo strukturiranost in organizacijo dela.	5	6,4	45,5
Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.	5	6,4	45,5
Z učitelji/icami vzdržujemo dobre odnose.	5	6,4	45,5
To delo jih zanima, omogoča razvojno delo v okolju.	4	5,1	36,4
Mi jih vedno vabimo k sodelovanju.	4	5,1	36,4
Mi jim zagotavljamo dobre pogoje za delo.	4	5,1	36,4
Zaposlitev.	3	3,8	27,3
Sami si lahko načrtujejo čas.	1	1,3	9,1
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

**N= 11**

Na to vprašanje je odgovorilo vseh 11 organizacij, pri katerih delujejo še vsi učitelji, opredeljene motivacijske dejavnike, med katerimi so lahko izbrale več odgovorov, so tudi one dobile vnaprej.

Zanimivo je, da so, tako kot predhodno učitelji, tudi organizacije na prvo mesto zapisale, da je zanimivo delo tisti največji motiv, ki učiteljem predstavlja strokovni izziv, jim omogoča veliko kreativnosti pri samem načrtovanju izvedb programov, omogoča jim veliko socialnih stikov, kar zagotovo pripomore k temu, da vlada med ljudmi večje zanimanje za same programe UŽU.

Večina naslednjih motivov je precej podobna tistim, ki so se kot pomembne pokazali tudi pri učiteljih, celo motiv zaposlitve so organizacije postavile na podobno nizko mesto, kot so to naredili učitelji. Največje odstopanje se pokaže pri dveh motivih, in sicer, da je delo primerno plačano in da jim lahko predstavlja dodaten zaslužek, saj so organizacije oba motiva postavile precej višje, kot so ga postavili učitelji.

Zdaj pa pogledjmo še, kakšne odgovore smo dobili na enako vprašanje pri organizacijah, kjer deluje le del usposobljenih učiteljev.

Preglednica 63: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, **kjer deluje le del** usposobljenih učiteljev na vprašanje, kaj menijo, da motivira učitelje, da še izvajajo programe UŽU v njihovi organizaciji

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.	10	11,0	76,9
Z učitelji/icami vzdržujemo dobre odnose.	10	11,0	76,9
Dodaten zaslužek.	9	9,9	69,2
Mi jim zagotavljamo dobre pogoje za delo.	9	9,9	69,2
Sami si lahko načrtujejo strukturiranost in organizacijo dela.	8	8,8	61,5
Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.	8	8,8	61,5
Kreativno delo pri izvedbenem načrtovanju programa/ov UŽU.	7	7,7	53,9
To delo jih zanima, omogoča razvojno delo v okolju.	6	6,5	46,1
Delo je primerno plačano.	4	4,4	30,8
Zaposlitev.	4	4,4	30,8
Dobri učinki programa/ov UŽU.	4	4,4	30,8
To delo jih zanima, omogoča socialne stike.	3	3,3	23,1
Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program/e UŽU.	3	3,3	23,1
Sami si lahko načrtujejo čas.	3	3,3	23,1
Mi jih vedno vabimo k sodelovanju.	3	3,3	23,1
Drugo.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za učitelje v programih UŽU, ACS, 2013.

**N= 13**

Na vprašanje smo dobili odgovore vseh 13 organizacij, pri katerih deluje še del usposobljenih učiteljev, tudi one so dobile vnaprej opredeljene motivacijske dejavnike, med katerimi so lahko izbrale več odgovorov.

Kot motiv ponovno izstopa zanimivo delo, ki po njihovem mnenju učiteljem predstavlja strokovni izziv, kot enako pomemben motivacijski dejavnik pa se pokaže pomen vzdrževanje dobrih odnosov z učitelji. Ta motiv so organizacije, kjer deluje le del usposobljenih učiteljev, postavile precej višje kot tiste, pri katerih delujejo še vsi, kar si lahko razlagamo tako, da verjetno organizacijam že tako primanjkuje usposobljenih učiteljev, zato so se verjetno še toliko bolj pripravljene potruditi, da te, s katerimi sodelujejo, tudi zadržijo. In z dobrimi medosebnimi odnosi ter zagotavljanem ustreznih pogojev za delo jim bo to zagotovo lažje uspelo.

Kje torej najdemo stične točke med učitelji in organizacijami, izvajalkami programov UŽU? Tako učitelji kot organizacije zelo visoko uvrščajo motive kot je zanimivo, kreativno in strokovno izzivalno delo, ki omogoča veliko socialnih stikov in razvojnega dela v okolju, v katerem je dovolj prostora za načrtovanje vsebin in samo organizacijo dela, kar vse pripomore k dobrim rezultatom in učinkom programov UŽU.

Ko razmišljamo o tem, ugotovimo, da organizacije omenjene motive dodatno sicer težko še bolj okrepijo, ker temeljijo v glavnem na samem konceptu programa ali pa so posledica dobro načrtovanega dela, imajo pa vseeno možnost, da na posameznih področjih kot so zaposlitev, primerno plačano delo, povabilo k sodelovanju, pomoč pri izpeljavi učnega procesa in omogočanje, da si učitelji čim bolj samostojno načrtujejo svoj čas, še dodatno krepijo njihovo motivacijo za izvajanje programov UŽU, s tem pa tudi ugodno vplivajo na samo fluktuacijo.

#### 5.6 DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI

Na koncu pa nas je še zanimalo, kaj nam bodo povedali učitelji, ki še izvajajo različne programe UŽU o tem, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnje še opravljati delo učitelja. Skupaj z odgovori na vprašanje, kaj jih motivira pri delu, bomo lahko lažje ugotovili, kateri so tisti dejavniki, s katerimi lahko krepimo njihovo zavezanost temu delu, pa tudi kaj je tisto, kar predstavlja največjo nevarnost za fluktuacijo, če se tega ne bo odpravljalo oz. zmanjševalo njegovega vpliva. Poglejmo njihove odgovore:

Preglednica 64: Odgovori usposobljenih učiteljev, **ki še izvajajo programe UŽU**, na vprašanje, pod kakšnimi pogoji so v prihodnosti še pripravljene opravljati to delo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.	23	27,4	41,8
Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za izvajanje programa/ov UŽU.	23	27,4	41,8
Sedanji pogoji so ustrezni, želel/a bi si le:	15	17,9	27,3
Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o delu učitelja/ice v programu/ih UŽU.	14	16,7	25,5
Delo bi moralo biti bolj plačano.	4	4,8	7,3
Drugo.	4	4,8	7,3
Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki izvaja program/e UŽU.	1	1,2	1,8
Imeti bi moral/a bolj proste roke pri izvajanju programa/ov UŽU.	0	0,0	0,0
Pod nobenimi pogoji ne bi več sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU.	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>	

Vir: Rezultati vprašalnika za učitelje UŽU, ACS, 2013.

**N= 55**

Na to vprašanje, na katerega je bilo mogočih več odgovorov, je odgovarjalo 55 od 83 oseb, ki so sodelovale v anketiranju. Kot vidimo, jih je dobra četrtina mnenja, da so pogoji ustrezni in ne bi nič spreminjali, popolnoma enak odstotek učiteljev pa je izpostavili željo po bolj stabilnih pogojih za izvajanje programov UŽU, na finančnem področju in tudi na sistemski ravni. Slaba petina pa je izpostavila, da bi si želeli osvežiti in dopolniti znanje o delu učitelja UŽU, iz česar lahko sklepamo, da gre verjetno v teh primerih za učitelje, ki so se usposabljali že pred leti, pa bi želeli znanje obnoviti ali dopolniti.

Na problem nestabilnosti in zagotavljanja boljših pogojev za izvajanje programov UŽU smo v tej raziskavi že večkrat opozorili, zato nas odgovori anketiranih ne presenečajo in z gotovostjo lahko trdimo, da lahko prav sistemska neurejenost programov UŽU v prihodnje pomembno vpliva na fluktuacijo osebja.

Učitelji so dodatno pojasnili tudi svoje stališče ob odgovoru na vprašanje, da so sedanji pogoji ustrezni, želeli bi si še:

- *Sistemska urejenost programov ter prepoznavnost tudi na državni ravni.*
- *Bolj stabilne pogoje za izvajanje in hitrejše plačilno izvedbo.*
- *Sredstva so omejena, želje in interesi udeležencev pa so povezani s finančnimi sredstvi.*
- *Sistemska urejeno financiranje programov.*
- *Več materialnih možnosti za izvedbo različnih ekskurzij, taborov, ipd.*
- *Da bi bilo na razpolago več materialnih stroškov za kakšen prevoz, vstopnino...*
- *Večjo fleksibilnost in odzivanje na aktualnosti in specifičnosti ciljnih skupin s strani državnih sofinancerjev programov.*
- *Zaradi zahtevnega dela, pri katerem potrebuješ veliko drugih znanj, bi bil potreben ustrezen honorar.*



- *Manj dela v paru, raje delam sama, čeprav je to težje.*
- *Več časa za priprave in manj takega, običajnega dela.*
- *Več ustreznih pripomočkov, učilnico.*
- *Več možnosti vključevanja zunanjih institucij in manj kompliciranja pri stroških.*
- *Večjo naklonjenost vodstva.*
- *Da bi imela možnost poučevanja preko LU, kjer sem zaposlena.*
- *Razbremenitev pri opravljanju drugih del in nalog kot organizator izobraževanja, saj sem redno zaposlena.*

Če pogledamo njihove odgovore, zasledimo, da opozarjajo na kar nekaj problemov. Najbolj izpostavljajo težave s financiranjem programa in zagotavljanjem stabilnosti, želijo si, da se vse skupaj uredi na sistemski ravni, opozarjajo pa tudi na to, da bi veliko lažje delali, če bi imeli na voljo dovolj sredstev za kritje različnih materialnih stroškov, potrebnih za to, da bi programe izpeljevali tako, kot bi bilo po njihovi oceni najbolje, kar pa je ponovno povezano s financiranjem programov. Nekateri si tudi želijo, da bi bili pri delu manj obremenjeni in da bi imelo vodstvo za vse skupaj več posluha.

Pod »Drugo.« pa so izpostavili še:

- *Večje upoštevanje kakovosti izvajanja programov, ker doseganje kazalnikov še ne pomeni, da je bil program izpeljan kakovostno.*
- *Sedanji pogoji so ustrezni, vendar bi bilo potrebno UŽU sistemsko umestiti in zagotavljati redno izvajanje programa.*
- *Trenutno ne želim izvajati programa, ker sem prezaposlena.*
- *Prevozi bi se morali drugače obračunavati, so slabo plačani, zdaj plačam od tega tudi dohodnino.*

Iz njihovih odgovorov lahko zaključimo, da predstavlja največjo nevarnost za fluktuacijo v programih UŽU prav neurejeno financiranje programa oz. njegova sistemska neumeščenost v mrežo izvajalcev javnih programov izobraževanja odraslih. Drugi vzroki, ki so se tudi pokazali kot pomembni, so v primerjavi s tem problemom zagotovo prej rešljivi.

Tudi nekatere navedbe učiteljev, ki so jih anketirani napisali na vprašanje, če bi nam želeli sporočiti še kaj, kar jih sicer nismo vprašali, izpostavljajo podobne probleme. Zaradi boljše preglednosti smo njihove odgovore uvrstili v naslednje skupine:

#### UREJENI POGOJI ZA IZVAJANJE PROGRAMA

- *Želela bi si stabilnejše in bolj ustrezno višino financiranja glede na kakovost in število izpeljanih programov.*
- *Škoda je, da se programi trenutno zaradi pomanjkanja sredstev ne razpisujejo, ker interesa med ljudmi je res dovolj.*
- *Situacija je trenutno zelo negotova, kar mi ni všeč. Opravila sem več kot 50 UŽU-jev in povsod sem naletela na izjemen odziv. Programe imam zelo izdelane v smislu pestre ponudbe vsebin, učnih listov in mi bo zelo žal, če bodo šli v pozabo. Le kje se bodo te skupine ljudi v Sloveniji lahko izobraževale brezplačno??*
- *Uspešno kandidirajte za EU sredstva, da bomo lahko še naprej izvajali programe.*
- *Programe UŽU zelo rada izvajam. Glede na trenutno finančno situacijo upam, da bo njihovo izvajanje omogočeno tudi v prihodnjih letih. Želim si tudi večje upoštevanje kvalitete izvajanja, saj se le tako lahko zagotavlja nadaljnji obstoj programov UŽU.*

- Program BIPS je bil zelo uspešen pri otrocih in starših. Povpraševanje je še vedno, a žal za izvedbe ni sredstev.
- Programi so odvisni od finančnih stanj in tako ne pokrivajo potreb v okolju.
- Od letošnjega šolskega leta so programi UŽU financirani le za brezposelne osebe, število vključitev je odvisna od območnih služb, kar pa ni v skladu s potrebami v okolju.
- Želim si, da bi imela LU, ki je moj delodajalec, možnost izvajati programe UŽU, saj beležimo veliko potrebo in interes, pa žal nismo bili izbrani s strani zavoda za zaposlovanje. Ta politika bi morala biti po mojem mnenju urejena drugače.
- UŽU–ji brez ESS usahnejo. Kaj bomo pa zdaj?

#### MREŽA IZVAJALCEV PROGRAMOV UŽU

- V primeru bolj fleksibilnega prehajanja učiteljev med organizacijami, ki izvajajo UŽU, bi bilo več možnosti za honorarno sodelovanje učiteljev, ki niso redno zaposleni v organizaciji. Morda bi lahko ACS vzpostavil nekakšno bazo »borzo« učiteljev, da bi jih organizacije lahko povabile kot sodelavce.

#### MNENJA O PROGRAMIH

- Programi so dobri in upam da bodo še naprej aktivni. Veliko uspehov vam želim!
- Oba programa, v katerih sodelujem, sta izredno dobro sprejeta med udeleženci. Med ljudmi iz okolja je veliko zanimanje za programe UŽU.
- Programi so zelo dobri, nujno spodbujajte nadaljnje izvedbe.
- Take oblike izobraževanja so v naši regiji NUJNE.
- Program UŽU MK bi po mojem mnenju moral imeti nadaljevanje, 2 stopnje- to je želja udeležencev.
- Imam zelo pozitivne izkušnje. Udeleženci bi vedno radi še nadaljevali s podobnimi vsebinami.
- Pri programu UŽU BIPS se je potrebno potruditi, da pritegneš starše in otroke k sodelovanju, vendar ko začnejo, komaj čakajo naslednji teden, na katerem je vedno prisotna dobra volja, prijaznost in spoštovanje.
- Pridobil sem zelo pozitivno izkušnjo timskega dela.

#### USPOSABLJANJE UČITELJEV UŽU

- Želela bi si večjo izmenjavo mnenj, izkušenj, primerov dobre prakse, dopolnitvenih seminarjev za črpanje idej in nadgradnjo svojega strokovnega znanja.
- Izobraževanje na ACS je super, ideja tudi, izvedba pa je slaba.
- Želela bi se usposabljanje tudi na drugih področjih, vendar mi to ni omogočeno.
- Izobraževanje za izvajanje UŽU mi je dalo ogromno. Kar kot knjižničarka s pridom uporabljam vsak dan pri svojem delu.
- Želela bi si, da bi bila usposabljanja krajša in e-izobraževanja.
- Dobrodošlo bi bilo srečanje izvajalcev programov 1x letno za osvežitev določenih znanj, novosti na tem področju in izmenjavo izkušenj.
- Tudi če sedaj ne delam kot mentorica UŽU, pridobljeno znanje uporabljam pri svojem delu. Izobraževanje mi je ostalo v lepem spominu. Naučila sem se prisluhniti skupini staršev. Hvala ACS!

#### RAZNO

- Vsako leto se je pri izvajanju delavnic pojavljalo vedno več administrativnih poročil, kar je zelo obremenjujoče in delno odbijajoče.
- Po 8-letnem sodelovanju pri izvedbah programov UŽU želim in upam, da bodo tudi v bodoče v programe zajete vse ciljne skupine enakovredno.
- Programi UŽU ogromno dajo tako mentorjem, kot udeležencem (druženje, ipd.)
- Delala sem z zelo različnimi skupinami UŽU, vedno z velikim veseljem. Dobila sem ogromno izkušenj, šele v času izvedb se prepoznavala vrednost UŽU izobraževanj. V tem čudno socialnem času so za določene ciljne skupine programi UŽU res potrebni.

Kot je razvidno, so učitelji tudi tokrat najpogosteje opozarjali na neurejeno sistemsko umestitev programov UŽU, zlasti njihovo financiranje in izpostavili, da je zanimanja za programe v okolju dovolj, o tem je lepo napisal tudi eden od učiteljev: Škoda je, da

*se programi trenutno zaradi pomanjkanja sredstev ne razpisujejo, ker interesa med ljudmi je res dovolj. Iz kar nekaj izjav anketiranih je začutiti, da jih nastala situacija žalosti, ker imajo vsebine programov pripravljene kakovostno, a jih zaradi neurejenih finančnih pogojev ne morejo izvajati. Zato si tudi želijo, da se financiranje programov, če ne gre drugače, ponovno omogoči s pomočjo ESS sredstev.*

Zanimivo je še, kar je napisal eden izmed sodelujočih: *V primeru bolj fleksibilnega prehajanja učiteljev med organizacijami, ki izvajajo UŽU, bi bilo več možnosti za honorarno sodelovanje učiteljev, ki niso redno zaposleni v organizaciji. Morda bi lahko ACS vzpostavil nekakšno bazo, »borzo« učiteljev, da bi jih organizacije lahko povabile kot sodelavce., s čimer je potrdil to, o čemer smo v naši raziskavi že pisali, da je fleksibilnost učiteljev in s tem tudi njihova mobilnost nujna in kot se je pokazalo, že obstaja, bi jo pa veljalo še bolj spodbuditi in okrepiti.*

O tem, da bi ACS za ta namene vzpostavil posebno bazo oz. neke vrste »borzo učiteljev«, pa bi tudi veljalo razmisliti.

Izmed zgornjih odgovorov bi izpostavili še izjavo enega od anketiranih, ki pravi: *Izobraževanje na ACS je super, ideja tudi, izvedba pa je slaba. Ne vemo, kaj točno je mislil s tem. Se je to nanašalo na konkretno izvedbo usposabljanja na ACS? Lahko da pozdravlja zamisel in idejo o samem usposabljanju na ACS, a ga očitno pri sami izvedbi nekaj moti, žal lahko samo ugibamo kaj, ker dodatne obrazložitve ni dal. Možno pa je tudi, da je imel v mislih programe UŽU, ki jih učitelji zaradi različnih razlogov, ki smo jih že večkrat omenili, po uspešno zaključenem usposabljanju v okolju ne morejo izpeljevati tako, kot bi si to želeli.*

Glede na vse, kar so anketirani napisali, pa lahko rečemo, da se iz njihovih odgovorov čuti, da imajo to delo zelo radi in ga z veseljem opravljajo, pridobljeno znanje pa uporabljajo na različnih področjih svojega delovanja, ne samo pri izvajanju programov UŽU, za katere so usposobljeni, kar je zelo pozitivno. Če bi bile zadeve urejene še na sistemski ravni, verjetno problemov, ki smo jih v naši raziskavi izpostavljali, ne bi bilo oz. bi bili prisotni v precej manjšem obsegu.

## 6. TEMELJNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

1.

Temeljna ugotovitev raziskave je, da je mogoče pri usposobljenih učiteljih UŽU zaznati **polovično fluktuacijo, če jo opazujemo z vidika organizacij, ki so te učitelje usposobile, vendar nižjo, če jo opazujemo z ravni izobraževalnega sistema**. Iz podatkov, ki so nam jih v raziskavi posredovale organizacije o tem, koliko učiteljev UŽU so usposobile in koliko jih v letu 2013 še deluje pri njih, je razvidno, da v kar 16-ih organizacij od 28-ih, ki so odgovorile na obravnavano vprašanje, v letu 2013 ni deloval več niti en učitelj od tistih, ki so jih usposobile. To pa pomeni 57,1 % organizacij, vključenih v anketiranje. Ne vemo sicer, koliko bi se ta podatek spremenil, če bi v anketiranju sodelovale vse organizacije, ki so usposobile učitelje UŽU, vendar je podatek, ki smo ga pridobili, takšen, da ga ne gre zanemariti.

Ob takšni ugotovitvi nas nekoliko presenečajo odgovori organizacij na vprašanje o tem, kako ocenjujejo fluktuacijo učiteljev UŽU. Večina organizacij, ki je odgovarjala na vprašalnik, problema fluktuacije namreč ne zaznava, oz. se jim zdi v normalno pričakovanem obsegu. Skupaj je takih kar 75 % organizacij. Le dve organizaciji sta odgovorili da je fluktuacija nad normalno pričakovanim obsegom, štiri pa, da je pod pričakovanim obsegom. Odgovori organizacij so presenetljivi predvsem zato, ker smo lahko iz podatkov, ki so nam jih same posredovale, ugotovili, da fluktuacijo beležijo prav v vseh 28 organizacijah, ki so odgovarjale na vprašalnik, ponekod večjo, drugod manjšo.

Ob teh podatkih pa je potrebno izpostaviti še drug vidik. V raziskavi smo namreč zaznali, da so številni učitelji programe UŽU izvajali tudi v drugih organizacijah in ne le v tistih, ki so jih je poslale na usposabljanje. Izmed 80 učiteljev, ki so odgovorili na vprašanje o tem, ali so programe izvajali samo v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje ali pa tudi v drugih, je namreč 30 oz. 37,5 % odgovorilo, da so programe UŽU izpeljevali tudi v drugih organizacijah. Gledano z vidika sistema zato lahko predpostavimo, da je fluktuacija učiteljev UŽU manjša, kot če jo gledamo z ravni organizacij, ki so učitelje UŽU usposobile.

To, da usposobljeni učitelji programov UŽU niso izvajali samo v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, pač pa tudi v drugih organizacijah, lahko z vidika vlaganja v usposabljanje učiteljev UŽU ocenimo kot pozitivno. Pokaže namreč, da določena pretočnost oz. mobilnost učiteljev UŽU obstaja, ta pa je še posebej pomembna takrat, ko učitelj UŽU nima več možnosti sodelovati z organizacijo, ki ga je usposobila ali pa se sam odloči, da s to organizacijo ne bo več sodeloval. V kolikor priložnost za izvajanje programov UŽU najde drugje, gledano s systemskega vidika, investicija v njegovo usposabljanje ni izgubljena, saj bo s svojim delom, pa čeprav v drugi organizaciji, še naprej udeleževal svoje poslanstvo učitelja UŽU in s tem pripomogel k udeležanju nacionalnih ciljev, ko gre za usposabljanje ranljivih skupin prebivalstva.

Razloge za fluktuacijo kaže iskati v naslednjih vzrokih: neurejene razmere pri sistemskem financiranju programov UŽU, nekatere organizacije so usposobile učitelje UŽU, programov UŽU pa sploh niso izvajale, razmerja med učitelji UŽU in organizacijami, osebni razlogi učiteljev UŽU. Ti razlogi niso med seboj neodvisni, v mnogih primerih so med seboj povezani oz. vzročni. V nadaljevanju podrobneje govorimo o vseh vzrokih, ki smo jih zaznali v raziskavi.

2.

**Neurejene razmere pri sistemskem financiranju programov UŽU.** Analiza odgovorov, ki so nam jih posredovali učitelji UŽU in organizacije, pokaže, da sta na fluktuacijo osebja v veliki meri vplivala način in časovna dinamika izvajanja javnih razpisov za financiranje izpeljav programov UŽU. Programi UŽU namreč vse od svojega nastanka pa do danes niso bili sistemsko umeščeni v stabilno shemo financiranja. Njihovo izvajanje je bilo vedno odvisno od takšnih ali drugačnih programskih oz. projektnih finančnih instrumentov, pa naj gre za financiranje iz državnega proračuna ali iz evropskih sredstev. To je organizacijam, izvajalkam programov UŽU, povzročalo težave pri načrtovanju kadrovske politike, ko gre za učitelje UŽU. Pogosto niso vedele, kdaj bo nek javni razpis objavljen ter koliko sredstev bodo lahko pridobile za izvajanje programov UŽU.

Tudi usposabljanje učiteljev UŽU je bilo v preteklosti ves čas povezano z javnimi razpisi za izvajanje programov UŽU. Tudi ACS, ki je vsebinski nosilec programov UŽU in tudi odgovoren za usposabljanje učiteljev, zato neke resne in dolgoročne politike usposabljanja kadrov ni mogel zastaviti, saj se je moral pogosto le odzivati na potrebe izvajalcev po novih usposobljenih učiteljih UŽU. Le na ta način je bilo zagotovljeno, da so izvajalci po tistem, ko je prišel nov javni razpis za financiranje teh programov, programe lahko tudi izpeljevali z usposobljenimi učitelji, kar pa je pogoj.

Problematična s tega vidika je bila časovna dinamika javnih razpisov za sofinanciranje različnih programov UŽU, saj so bila obdobja med enim in drugim razpisom pogosto dolga, zato so se v obdobjih, ko so bili objavljeni novi razpisi, povečale tudi potrebe po usposobljenih učiteljih UŽU in takoj, ko je bilo to mogoče, so temu sledile izvedbe novih temeljnih usposabljanj zanje, ki jih je izpeljeval ACS. Iz posameznih organizacij pa je bilo lahko usposobljenih samo toliko učiteljev, kot je bilo izbranih izvajalcev na razpisih in kolikor je bilo za posamezne izvedbe usposabljanj pridobljenih javnih sredstev.

Predvsem iz odprtih odgovorov, ki so nam jih posredovale organizacije, pa tudi učitelji UŽU, lahko izluščimo, da je takšno nestabilno financiranje in dolga obdobja med enim in drugim javnim razpisom za financiranje pogosto povzročilo, da se usposobljeni učitelji ob naslednjem razpisu niso več odzvali povabilu za sodelovanje. Vmes je preteklo preveč časa, medtem so se osredotočili na druge strokovne ali drugačne izzive. To še posebej velja za tiste učitelje UŽU, ki so z organizacijo, ki jih je usposobila, sodelovali kot zunanji sodelavci. Organizacije so bile zato primorane vedno znova usposablјati nove učitelje. Ker organizacije niso vedele, kdaj bo naslednje usposabljanje učiteljev UŽU oz. naslednji razpis za financiranje izvajanja

programov UŽU ter koliko izvedb programov bodo dobile, hkrati pa tudi ne, ali bodo že usposobljeni učitelji, predvsem zunanji sodelavci, z njimi v prihodnje še želeli sodelovati, je mogoče, da so kdaj na usposabljanje kandidate za učitelje UŽU pošiljale tudi »na zalogo« in sicer za primere, če bi prišlo do fluktuacije že usposobljenih učiteljev. Lahko tudi, da je v tistem času v okolju prišlo do večjega povpraševanja po izvajanju različnih programov UŽU in so na ta način želele zadostiti tem potrebam.

Na preprečevanje fluktuacije, ki je povezana s tem, da učitelji, ki so jih usposobile, ob naslednjih izpeljavah programov niso bili več pripravljene sodelovati, bi organizacije morebiti lahko vplivale s tem, da bi z usposobljenimi učitelji sklenile nekakšen dolgoročnejši dogovor o sodelovanju. V raziskavi smo jih o tem povprašali in ugotovili, da v večini primerov posebnih dogovorov o sodelovanju niso sklepali, razen v obdobju izvajanja ESS projektov (2009-2014), ko je to od njih zahteval ACS, ker je bilo to naročilo financerja. Tako učitelji kot organizacije tudi niso čutili kakšne posebne potrebe po sklenitvi tovrstnih dogovorov. Vpogled v nekatere izmed razlogov za fluktuacijo nas navaja k razmišljanju, ali bi bili tovrstni dogovori vendarle potrebni in bi pripomogli k zmanjšanju fluktuacije. Jasnega odgovora na to vprašanje v tej raziskavi ne moremo dati, ker nismo dobili podatkov o tem, da bi bila v primerih, kjer so takšne dogovore sklepali, fluktuacija manjša kot tam, kjer jih niso.

Da si učitelji in organizacije želijo predvsem večje systemske in finančne stabilnosti pri umeščanju in izvajanju programov UŽU, smo lahko izluščili tudi iz odgovorov učiteljev na vprašanje, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnje še pripravljene izvajati programe UŽU in odgovori organizacij, ali bi bile tudi v prihodnje pripravljene na ponovno sodelovanje z njimi.

Na tem mestu je po našem mnenju financer programa oz. pristojno ministrstvo tisto, ki lahko odigra ključno vlogo. V primeru, da bo za izpeljave posameznih programov UŽU v prihodnje zagotovljeno stabilno financiranje, obstaja tudi večja verjetnost, da bi lahko k ponovnemu sodelovanju pridobili vsaj nekaj že usposobljenih učiteljev. Če se to ne bo uredilo in se bo nestabilnost v financiranju nadaljevala, pa bo potrebno usposabljanje vedno nove in nove učitelje, kar pa na žalost ne bo veliko pripomoglo k zmanjševanju fluktuacije.

Pokazali smo že, da smo v raziskavi zaznali določeno mero pretočnosti učiteljev UŽU med organizacijami, kar je gotovo pozitivno. Iz nekaterih odgovorov organizacij pa smo zaznali tudi, da si želijo, da bi bila ta še večja in da bi jo bilo zato potrebno v prihodnje načrtno spodbujati. Dragoceno je mnenje, ki nam ga je posredovala ena organizacija, ki pravi, da bi »v primeru bolj fleksibilnega prehajanja učiteljev med organizacijami, ki izvajajo UŽU, bilo več možnosti za honorarno sodelovanje učiteljev, ki niso redno zaposleni v organizaciji. Morda bi lahko ACS vzpostavil nekakšno bazo »borzo« učiteljev, da bi jih organizacije lahko povabile kot sodelavce.«

Če bi lahko spodbudili še večjo pretočnost od tiste, ki smo jo sicer v naši raziskavi že zaznali, morebiti ne bi bilo potrebno usposobiti toliko novih učiteljev UŽU vsakič, ko se pripravlja financiranje novih izpeljav programov UŽU, pač pa bi si organizacije

lahko pridobile usposobljene učitelje UŽU od organizacij, ki iz takih ali drugačnih razlogov programa ne izvajajo več. Za to pa bilo potrebno vsaj:

- ☉ načrtno spremljanje števila usposobljenega osebja in njihove »zasedenosti« v programih UŽU,
- ☉ vzpostavitev nacionalne evidence usposobljenih učiteljev UŽU,
- ☉ spodbujanje mobilnosti usposobljenih učiteljev UŽU oz. njihovo obveščanje, kje bi lahko izvajali program,
- ☉ spodbujanje organizacij, da si pridobivajo že usposobljene učitelje UŽU, ne pa da ob vsaki novi potrebi na usposabljanje napotijo nove kandidate.

3.

**Organizacije so usposobile učitelje UŽU, programov UŽU pa sploh niso izvajale.** V raziskavi nas je zanimalo, kolikokrat so učitelji, potem ko so se usposobili za opravljanje te vloge, sodelovali pri izpeljavah programov UŽU. Tudi organizacije, ki so usposobile učitelje UŽU, smo povprašali, kolikokrat so potem, ko so usposobile učitelje, tudi izpeljale različne programe UŽU, za katere so imele usposobljene učitelje. Analizo smo opravili za vsak program UŽU posebej, izluščimo pa lahko nekatere skupne ugotovitve.

Ugotovili smo, da se je s časom prav v vseh programih UŽU izoblikovalo neko stabilno jedro učiteljev, ki so potem, ko so se usposobili, pri izpeljavi programov sodelovali več kot le enkrat, številni programe UŽU izvajajo že več let in so v tem času izpeljali številne izvedbe programov UŽU. Za to skupino učiteljev UŽU lahko rečemo, da je bila investicija v njihovo usposabljanje povrnjena.

Ne gre pa spregledati, da so se prav v vseh programih pojavljali učitelji, ki programov, za katere so bili usposobljeni, niso nikoli izpeljali, kar posledično pomeni, da je investicija v njihovo izobraževanje izgubljena. Popolnoma je izgubljena za organizacijo, ki jih je poslala na usposabljanje, malo manj pa je izgubljena na sploh, v kolikor je kateri izmed teh učiteljev programe UŽU kasneje izpeljeval pri drugih organizacijah. Nekoliko izstopajo podatki pri dveh programih, in sicer pri UŽU – MDM in UŽU – MK, v katerih kar tretjina oz. petina učiteljev, ki so se usposobili za njihovo izvajanje, ni izpeljala niti ene same izvedbe.

Tudi podatki za organizacije pokažejo, da so v večini programe UŽU, potem, ko so usposobile učitelje, izvedle vsaj enkrat, večina pa večkrat, iz česar lahko sklepamo, da so imele organizacije resen namen, da bodo z usposobljenimi učitelji programe UŽU izvajale redno, kot del svoje ponudbe. Prav pri vseh programih, razen pri UŽU – RŽU, pa smo zasledili organizacije, ki so sicer usposobile učitelje, potem pa programov niti enkrat niso izpeljale, s tem pa tudi učitelji niso imeli možnosti za sodelovanje za izvajanje programov pri njih. Tudi pri organizacijah sta pri tem nekoliko izstopila programa UŽU – MDM in UŽU – MK.

Od 16 organizacij, izvajalk programa UŽU – MDM, ki so odgovorile na vprašalnik, jih je kar tretjina napisala, da programa niso izvajale nikoli. Ko smo isto vprašanje za omenjeni program postavili učiteljem, se je tudi pri njih pokazalo, da ga tretjina ni

izvajala nikoli. Le ugibamo lahko, ali je bil eden izmed razlogov za to, da nekatere organizacije programa niso izpeljane niti enkrat, v dolžini programa (300 ur) in v dejstvu, da se program izvaja pri delodajalcih, ki pogosto, v kolikor ne uvidijo vrednosti zase, niso ravno navdušeni nad daljšimi programi usposabljanja, v katere se vključujejo njihovi zaposleni. Zelo pomembna pri programu UŽU – MDM je zato prav aktivnost organizacije že v fazi predstavitve namena in dodane vrednosti, ki bi jo program lahko prinesel delodajalcem, ki se bodo odločili, da bodo vanj napotili svoje zaposlene.

Smo pa na tej točki odkrili enega izmed razlogov za fluktuacijo učiteljev, če temu sploh lahko rečemo fluktuacija. Nekateri učitelji UŽU sploh nikoli niso sodelovali pri izpeljavah programov zato, ker jih organizacije, pri katerih so se usposobili, sploh nikoli niso izpeljale.

Tudi pri programu UŽU – MK se je pri odgovorih organizacij pokazalo, da jih dobra tretjina programa sploh ni izvajala, približno tretjina ga je izpeljala dva do petkrat, četrtnina pa enajst do dvajsetkrat. Tudi pri tem programu je potrebno izpostaviti, da gre za specifičen program, namenjen osebam s posebnimi potrebami. Njegovo umeščanje in izvajanje mora zato biti ciljno in namensko. Ciljna skupina oseb s posebnimi potrebami ni velika, zato ne gre pričakovati zelo številnih izpeljav tega programa. Pri tovrstnih programih njihove uspešnosti ne moremo meriti po številu izpeljav, pač pa po tem ali so izpeljave dosegle ustrezno ciljno skupino in pri njej dosegle namen in cilje programa.

Prav zato podatek, da programa UŽU – MK niti enkrat ni izpeljala kar petina od organizacij, ki so sodelovale v anketiranju, kliče k bolj poglobljenem analiziranju razlogov za to. Tako kot smo ugotavljali že pri programu UŽU – MDM, se namreč tudi tu pokaže, da nekateri usposobljeni učitelji v programu UŽU – MK nikoli niso sodelovali predvsem zato, ker ga organizacija, ki jih je poslala na usposabljanje, nikoli ni izpeljala.

In zato na tem mestu spet spomnimo na zahtevo financerja v projektih ESS, da se pri izvajanju programov UŽU sklene dogovor o sodelovanju, ki ne bi zavezal samo učiteljev k izvajanju programov, pač pa bi k temu zavezal tudi organizacije, ki so na usposabljanje poslale kandidate za učitelje. Če te kasneje programa niso izpeljale niti enkrat, so s tem morda odvzele mesto kateri drugi organizaciji, ki bi bila program pripravljena izpeljati. V tej raziskavi pa nismo mogli ugotoviti razlogov za neizvajanje programov UŽU pri nekaterih izvajalcih, to je presegalo namen naše raziskave. Je pa to gotovo vidik, ki bi ga kazalo v prihodnjih izpeljavah programov UŽU posebej spremljati.

4.

**Vzroki, povezani z razmerjem učitelja UŽU in organizacijo.** Med razlogi za fluktuacijo, ki so jih navajali učitelji UŽU, ki v letu 2013 niso (več) sodelovali pri izvajanju programov UŽU, je potrebno osvetliti tudi tiste, ki so povezani z razmerjem učitelja UŽU in organizacijo. Izmed 26 učiteljev, ki so odgovarjali na to vprašanje, jih je 20 izbralo enega ali več od naslednjih odgovorov:



- Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.
- Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, trenutno ne izvaja programov UŽU.
- Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ne izvaja programov UŽU.
- Organizacija, s katero sem nazadnje sodeloval/a, me ni več povabila k sodelovanju.
- Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje sodeloval/a pri izvedbi programov UŽU.

Razloge za fluktuacijo torej lahko iščemo tudi na strani organizacij. Čeprav so same pred te razloge postavile osebne razloge učiteljev UŽU. Vendar je logično, če organizacija programov UŽU ne izvaja več, če učitelja UŽU ne razporedi več na to delo, če ga ne povabi več k sodelovanju, to vodi v fluktuacijo. Kot smo ugotovili doslej, bo tak učitelj lahko sicer kasneje še izvajal programe UŽU v drugi organizaciji ali pa tudi ne. Razlogi, zakaj organizacija ne izvaja (več) programov UŽU, ne razporedi sodelavca več na opravljanje tega dela itd., pa so lahko, kot smo doslej že ugotavljali, različni. Nekateri so povezani s sistemskimi razlogi, na urejanje katerih organizacija nima velikega vpliva. Drugi so lahko povezani z notranjo poslovno politiko organizacije, ki presodi, da iz različnih razlogov programov UŽU ne bo več imela v svoji ponudbi. Tretji se lahko skrivajo v tem, da organizacija z določenem učiteljem UŽU ni zadovoljna, zato ga ne povabi več k sodelovanju.

Iz nekaterih odgovorov, ki so nam jih posredovale organizacije in učitelji UŽU, lahko sklepamo, da so bili razlogi, zakaj je organizacija prenehala z izvajanjem programov UŽU oz. jih v nekem obdobju ne izvaja ter zato tudi ne potrebuje učiteljev UŽU, bolj sistemske narave. Na te razloge organizacija nima velikega vpliva in zato fluktuacija osebja ni posledica slabih razmerij med organizacijo in učitelji UŽU, pač pa posledica sistemske nestabilnosti pri izvajanju programov UŽU.

Učitelje UŽU smo namreč vprašali, kako so bili po usposobitvi zadovoljni s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je poslala na usposabljanje. Kljub temu, da učitelji z organizacijo v več kot polovici primerov niso imeli sklenjenega dodatnega pisnega ali ustnega dogovora o sodelovanju pri izvajanju programov UŽU, smo ugotovili, da je bilo po končanem usposabljanju več kot dve tretjini učiteljev zadovoljnih s sodelovanjem z organizacijo in so z organizacijo sodelovali daljše obdobje. Raziskava je še pokazala, da se za dobro polovico vprašanih, ki so sodelovali v anketiranju, delovno razmerje z organizacijo potem, ko so se usposobili za učitelja UŽU, ni poslabšalo, za nekatere se je celo izboljšalo, kar je z vidika načrtovanja dolgoročne kadrovske politike pohvalno, saj kaže na to, da organizacije v izobraževanje usmerjajo tiste, s katerimi nameravajo kasneje tudi zares sodelovati.

5.

**Osebni razlogi učiteljev UŽU.** V raziskavi smo ugotovili, da v določeni meri na fluktuacijo učiteljev UŽU vplivajo tudi njihovi osebni razlogi. Najprej tisti, ki predstavljajo naraven odliv kadrov kot so: upokožitev, smrt, bolezen ipd. Na te razloge niti z ravni organizacije niti z ravni izobraževalnega sistema ne moremo veliko vplivati. Ko gre za naravni odliv kadrov, ki je v nekih pričakovanih mejah, je potrebno zagotoviti, da organizacija v določenih časovnih obdobjih lahko usposobi nove učitelje UŽU, ali kot smo že navedli, da bi organizacije kazalo spodbujati, da si, če je to le mogoče, pridobi usposobljene učitelje UŽU, ki so dosegljivi na trgu dela.

Učitelji pa so izpostavili tudi nekatere druge razloge, ki so sicer osebni, za njimi pa se včasih lahko skrivajo tudi slabi delovni pogoji ipd. Nekateri učitelji so nam namreč sporočili, da jih delo učitelja UŽU ne zanima več, da jih je to delo začelo obremenjevati, da so se zasičili, da za opravljanje tega dela nimajo več časa ter da tega dela ne opravljajo več, ker je preslabo plačano. Te ugotovitve lahko povežemo z odgovori učiteljev na vprašanja, kaj jim je pri delu učitelja UŽU všeč in kaj jim mogoče ni ter kaj jih pri tem delu najbolj motivira.

Podatki so pokazali, da je več kot dve tretjini anketiranih zadovoljnih z delom učitelja v programih UŽU, ki jih izvajajo, najbolj pa jih motivira zanimivo in dinamično delo, ki jim omogoča veliko ustvarjalnosti, jim predstavlja strokovni izziv, dodatno motivacijo, zadovoljstvo pa jim predstavlja zadovoljni udeleženci njihovih izobraževanj.

Učitelji pa so sporočili tudi, da delo učitelja UŽU zahteva veliko časa, energije in fleksibilnosti, zato je pogosto naporno, vedno več je tudi birokratskega dela, moti pa jih tudi to, da zaradi neurejenega financiranja težje pridobivajo kandidate.

Pri tem se je potrebno spomniti, da učitelji UŽU opravljajo zelo zahtevno delo s posebnimi, pogosto ranljivimi ciljnim skupinami, ki od njih, poleg posebnega znanja, zahteva predvsem veliko časa, fleksibilnosti, energije, kar lahko včasih pri posameznikih povzroča občutke nemoči in negotovosti. Zato je dobro, da smo na to pripravljeni, saj bo med učitelji vedno določen del osebja, ki dela v takem programu in pod takimi pogoji ne bo zmožel več opravljati. Pri omenjenih dejavnikih pa že zaznavamo potencialne vzroke, ki lahko povzročajo fluktuacijo usposobljenih učiteljev, ki delujejo v programih UŽU.

Nastali problem bi morale organizacije, izvajalke programov UŽU, reševati skupaj z učitelji in razmišljati o možnostih, ki bi ta dejavnik fluktuacije, če že ne odpravile, pa vsaj čim bolj zmanjšale: npr. skrb za dobre medsebojne odnose, možnosti dodatnega spopolnjevanja na področjih, ki bi lahko pripomogla k izboljšanju njihovega stanja, navezovanje stikov z drugimi organizacijami v okolju in drugimi učitelji UŽU, ki bi se lahko aktivno vključile v razreševanje nastalih problemov, ipd.

Anketirani so še navajali, da jih pri delu moti vedno več birokracije in administracije, izpostavili pa so tudi, kar smo v raziskavi že večkrat omenili, problem financiranja programov UŽU. Oboje skupaj lahko privede celo do prekinitve delovnega razmerja, kar seveda pomeni fluktuacijo. Razumljivo je namreč, da si bo učitelj, ki v organizaciji ne more več izvajati programov, za katere je usposobljen, za preživetje poiskal drugo delo.

Na splošno pa je iz odgovorov učiteljev zaznati, da imajo to delo res zelo radi in ga z veseljem opravljajo, pozitivno je, da pridobljeno znanje uporabljajo na različnih področjih svojega delovanja in prepričani smo, da bi bilo problemov, če bi bile zadeve urejene še na sistemski ravni, bistveno manj.

Ob vsem povedanem pa lahko najdemo tudi stične točke med učitelji in organizacijami, izvajalkami programov UŽU. Oboji namreč zelo visoko uvrščajo

motive kot so zanimivo, kreativno in izzivalno delo, ki omogoča veliko socialnih stikov in razvojnega dela v okolju, v katerem je dovolj možnosti za načrtovanje vsebin in organizacije dela. Vse to pripomore k dobrim rezultatom in učinkom programov UŽU.

Zato je na mestu vprašanje, ali lahko organizacije navedene motive še bolj okrepijo? Kljub dejstvu, da so omenjeni motivi predvsem posledica dobro načrtovanega dela, imajo organizacije vseeno možnost, da na posameznih področjih kot so zaposlitev, primerno plačilo za delo, povabilo k sodelovanju, pomoč pri izpeljavi učnega procesa in omogočanje, da si učitelji čim bolj samostojno načrtujejo svoj čas, spodbujajo njihovo motivacijo za izvajanje programov UŽU, s čimer pa tudi ugodno vplivajo na samo fluktuacijo.

### PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ

Ob koncu pa predstavljamo nekatere predloge za nadaljnje umeščanje in strokovni razvoj vloge učitelja UŽU, s pomočjo katerih lahko vsaj delno vplivamo na zmanjšanje fluktuacije usposobljenih učiteljev UŽU. Razdelili smo jih v tri sklope:

- ☛ Sistemsko umeščanje programov UŽU in vloge učitelja UŽU.
- ☛ Umeščanje programov UŽU in vloge učitelja UŽU v organizacijo.
- ☛ Strokovni razvoj vloge učitelja UŽU.

**SISTEMSKO UMEŠČANJE VLOGE UČITELJA UŽU.** Ko gre za sistemsko urejanje vloge učitelja UŽU na nacionalni ravni, predlagamo naslednje:

- ☛ Ob vzpostavitvi javne mreže izobraževalnih organizacij za odrasle naj se programi pismenosti, med katere spadajo tudi programi UŽU, opredelijo kot temeljni standard, ki ga morajo v okviru javne službe ponujati izobraževalne organizacije, vključene v javno mrežo.
- ☛ Pri opredelitvi normativov na področju izobraževanja odraslih naj se omogoči stabilno financiranje izvajalcev programov UŽU. Vključitev programov UŽU kot temeljni standard ponudbe izobraževalnih organizacij, ki v tej javni mreži opravljajo javno službo, stabilno izvajanje teh programov s pomočjo ustreznih normativov in drugih finančnih instrumentov bo izobraževalnim organizacijam omogočilo dovolj stabilne pogoje, da bodo lahko dolgoročneje in bolj natančno opredelile svojo kadrovsko politiko in umeščanje vloge učitelja UŽU v izobraževalno organizacijo.
- ☛ S pomočjo sredstev iz Evropskega socialnega sklada ali iz proračunskih sredstev naj se še naprej omogoča temeljno usposabljanje in spopolnjevanje kandidatov za učitelje UŽU iz izobraževalnih organizacij, ki so vključene v javno mrežo na področju izobraževanja odraslih. Vendar naj se ta usposabljanja načrtujejo in izvajajo na podlagi jasne analize potreb in dolgoročnega načrta za razvoj strokovnih delavcev, ki izvajajo programe UŽU, ki ga lahko pripravi ACS kot strokovni nosilec dejavnosti v sodelovanju s pristojnim ministrstvom, ki to dejavnost financira.

- ☞ Na nacionalni ravni naj se oblikuje pregled, evidenca vseh doslej usposobljenih učiteljev UŽU, kot nekakšen register usposobljenih učiteljev, ki bi lahko bil v pomoč pri spodbujanju pretočnosti usposobljenih učiteljev UŽU med organizacijami.

UMEŠČANJE PROGRAMOV UŽU IN VLOGE UČITELJA UŽU V ORGANIZACIJO. Ko gre za umeščanje programov UŽU in vloge učitelja UŽU v organizacijo, predlagamo naslednje;

- ☞ Ko bo oblikovana javna mreža izobraževalnih organizacij za odrasle, bi bilo potrebno presoditi, katere izobraževalne organizacije, vključene v javno mrežo, bodo izvajale katere programe UŽU. Takšna presoja in razmestitev različnih programov UŽU bi morala biti opravljena na podlagi opravljene analize potreb v lokalnem okolju, ki bi pokazala, ali je potrebno, da izobraževalna organizacija ponudi vse doslej razvite programe UŽU, ali pa morda za nekatere izmed njih v regionalnem oz. lokalnem okolju ni potreb in se bo zato osredotočila samo na izvajanje nekaterih od njih.
- ☞ Šele taka strateška odločitev, ki bi verjetno morala biti opravljena na sistemski ravni ali pa bi moral biti na tej ravni določen vsaj postopek razmeščanja programov, organizaciji lahko omogoči, da si pripravi tudi dolgoročnejši načrt razvoja strokovnih sodelavcev, ki bodo delovali v vlogi učitelja UŽU.
- ☞ Ob tem bi bil nujen premislek o ustreznem razmerju med učitelji UŽU, ki so redno zaposleni v organizacijah in tistimi, ki so z organizacijo v pogodbenem razmerju. Stabilnejše jedro lastnih učiteljev UŽU bi si organizacija zagotovila, če bi imela večje število učiteljev UŽU, ki so pri njej tudi redno zaposleni.

STROKOVNI RAZVOJ VLOGE UČITELJA UŽU.

Ko gre za strokovni razvoj vloge učitelja UŽU, predlagamo naslednje:

- ☞ Oblikuje naj se profil učitelja UŽU, ki bi ga vključili v kompetenčno zasnovo različnih vlog izobraževalcev odraslih, ki jo razvijamo na Andragoškem centru Slovenije z namenom zagotavljanje večje preglednosti strokovnih vlog na področju izobraževanja odraslih. Strokovni profil zajema opis del in nalog učitelja UŽU ter ključnih zmožnosti ter splošnih in poklicnih zmožnosti, ki jih potrebuje pri svojem delu.
- ☞ Tako oblikovana kompetenčna shema za učitelja UŽU bi bila v prihodnje lahko podlaga za načrtovanje programov temeljnega usposabljanja in spopolnjevanja učiteljev UŽU.
- ☞ Ko gre za temeljna usposabljanja učiteljev UŽU, velja premisliti o nekaterih predlogih anketiranih učiteljev, da bi jih bilo potrebno skrajšati, oz. jih pripraviti v obliki e-učenja, vsaj v tistih delih, kjer je to smiselno in strokovno utemeljeno.
- ☞ Glede na sporočila učiteljev UŽU o zahtevnosti njihovega dela ter obremenitvah, ki jih prinaša delo z ranljivimi ciljnim skupinami, bi bilo potrebno zagotoviti redna letna srečanja (enkrat ali dvakrat na leto), ki bi bila namenjena izmenjavi praks, pogovoru o skupnih problemih in možnih rešitvah, povezovanju delujočih učiteljev UŽU med seboj. To bi prispevalo h krepitvi strokovne identitete

učiteljev UŽU in pripadnosti tej strokovni skupini izobraževalcev odraslih. Tudi to lahko vpliva na preprečevanje fluktuacije. Taka strokovna srečanja bi lahko delovala kot pomembna razbremenitev, če bi vanje vključili tudi elemente supervizije.

## 7. LITERATURA IN VIRI

Birman Forjanič, Z., Jurič Rajh, A., Klemenčič, S., Lenič, Š., Možina, T., Orešnik Cunja, J., Rajar, K. in Đorđević, N. (2012). Analiza usposobljenih izvajalcev nekaterih javnih programov v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: [http://izobrazevanje.acs.si/knjizna\\_polica/index.php?id=857](http://izobrazevanje.acs.si/knjizna_polica/index.php?id=857) (pridobljeno 20. 11. 2013).

Česnik, E. (2005). Kadrovska fluktuacija v kriminalistični policiji. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Florjančič, J., Ferjan, M. in Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, J. in Možina, S. (1987). Planiranje, spremljanje in prestrukturiranje kadrov v organizacijah združenega dela. Kranj: Moderna organizacija.

Ileršič, A. (2007). Programi za razvoj pismenosti. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Interna poročila ACS o izvedbi programov UŽU v letih od 1992 do 2011. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Izdana potrdila o usposobljenosti po programih: Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Beremo in pišemo skupaj, Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Most do izobrazbe, Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Izzivi podeželja, Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Moj korak, Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Moje delovno mesto, Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Razgibajmo življenje z učenjem. Arhiv izdanih potrdil. (2003 – junij 2013). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Javrh, P. in Kuran, M. (2012). Temeljne zmožnosti odraslih. Priročnik za učitelje. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Jerovšek, J. (1980). Profesionalni kriteriji in fluktuacija. Organizacija in kadri, 14, št. 7, str. 499-508.

Jerovšek, J. (1981). Vrednotenje dela in fluktuacija. Organizacija in kadri, 14, št. 2-3, str. 134-140.

Jerovšek, J. (1982). Mobilnost kadrov in gospodarstvo. Ljubljana: Univerzum.

Možina, E., Javrh, P., Kuran, M., Vrbanjščak, K., Šmalcelj, P., Radovan, M. in Jamšek, D. (2010). Evalvacija javno veljavnega programa Usposabljanje za življenjsko uspešnost (UŽU) in Temeljno usposabljanje za učitelje v programih UŽU: povzetek zaključnega poročila. Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Evalvacija\\_JVP-UZU\\_in\\_TU\\_UZU.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Evalvacija_JVP-UZU_in_TU_UZU.pdf) (pridobljeno 24. 2.2013).

Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Beremo in pišemo skupaj. (2011). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Izzivi podeželja. (2009). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Moj korak. (2009). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Moje delovno mesto. (2009). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Most do izobrazbe. (2009). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Program temeljnega usposabljanja za učitelje v programu Usposabljanja za življenjsko uspešnost Razgibajmo življenje z učenjem. (2011). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Radinovič Hajdič, M. (ur.). (2012). Odpiramo poti do znanja: zbornik Centrov vseživljenjskega učenja Slovenije. Novo mesto: RIC; Jesenice: Ljudska univerza; Slovenj Gradec: MOCIS; Postojna: Zavod Znanje; Koper: Ljudska univerza; Ptuj: Ljudska univerza; Murska Sobota: Ljudska univerza; Krško: Ljudska univerza; Žalec: Ljudska univerza; Ljubljana: CDI Univerzum; Velenje: AZ Ljudska univerza; Nova Gorica: Ljudska univerza; Trbovlje: Zasavska ljudska univerza; Maribor: AZ Ljudska univerza.

Režek, I. (2013). Fluktuacija kadra v zasebno varnostnih službah. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.

## 8. PRILOGE

### Priloga 1:

### **VPRAŠALNIK ZA UČITELJA/ICO V PROGRAMIH USPOSABLJANJA ZA ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST**

Spoštovani/a!

V okviru vsakoletnega spremljanja različnih dejavnikov, povezanih z usposabljanjem andragoškega osebja, ki ga izvajamo na Andragoškem centru Slovenije (v nadaljevanju: ACS), želimo tokrat analizirati, kako pogosto je potrebno izpeljevati posamezne programe usposabljanja, da pravočasno usposobimo potrebno število novih učiteljev, mentorjev ali svetovalcev zaradi razumljive fluktuacije osebja v daljših časovnih obdobjih. Vprašalnik, ki je pred vami, je namenjen prav temu. Vljudno vas prosimo, da ga izpolnite in nam ga vrnete. Vaši podatki, ki so za nas zelo dragoceni, bodo obravnavani anonimno in nobena informacija, ki nam jo boste posredovali, ne bo posredovana tretji osebi, niti nobena informacija ne bo imela nikakršnega vpliva na vas osebno v zvezi z vsebinami, ki so predmet tega vprašalnika. Vaše informacije bodo obravnavane zgolj kumulativno skupaj z informacijami drugih, ki bodo odgovorili na vprašalnik. Povemo pa naj, da smo podoben vprašalnik poslali tudi organizaciji, ki je vas in druge napotila na usposabljanje in tudi njo sprašujemo za mnenje o vsebinah, ki so zajete v spodnjih vprašanjih. Še enkrat vas prav lepo prosimo za izpolnitev vprašalnika, za kar se vam toplo zahvaljujemo!

Strokovna skupina ACS

**Splošna navodila za izpolnjevanje vprašalnika:** Če pri posameznem vprašanju ni navedeno drugače, vas prosimo, da na spodnja vprašanja odgovorite tako, da obkrožite en ali več možnih odgovorov ali vpišete odgovor na označeno mesto. V nekaterih primerih vas prosimo tudi za pojasnilo k posameznemu izbranemu odgovoru.

Prosimo vas, da **odgovorite prav na vsa vprašanja**, četudi se vam bo zdelo, da se vprašanje ne nanaša na vas – poskrbeli smo, da boste med ponujenimi odgovori našli tudi odgovor zase.

### **Sklop: OPRAVLJANJE VLOGE, ZA KATERO STE SE USPOSOBILI**

Najprej vas prosimo za nekaj pojasnil v zvezi z vašim delom učitelja/ice v programih Usposabljanja za življenjsko uspešnost (v nadaljevanju: programi UŽU).

Kot boste videli, je celoten vprašalnik pripravljen tako, da boste odgovarjali o vseh programih UŽU, pri katerih sodelujete kot učitelj/ica, če ste zanje usposobljeni in sodelujete pri izvedbi več programov. Vemo, da bomo s tem dobili bolj posplošeno sliko, saj se boste morali pri odgovorih odločiti za tistega, ki najbolje označuje vse programe UŽU, pri katerih sodelujete ali pa ste sodelovali, kar pa morebiti za kakšnega izmed njih ne drži. Kjer se nam je zdelo pomembno, smo zato omogočili, da nas boste na velike razlike lahko opozorili. Nas zanima stanje v zvezi z vsemi programi UŽU, ne prav natančno za vsak program UŽU posebej.

V tem sklopu nas zanima, če ste kdaj sodelovali pri izvedbi programov UŽU ali ne, kolikokrat, oz. kakšni so razlogi, če niste sodelovali.



**1. Po podatkih ACS ste se usposobili za učitelja/ico enega ali več programov UŽU. Zanima nas, kolikokrat ste po usposobitvi sodelovali ali še sodelujete pri izvedbi katerega izmed programov UŽU:**

(Prosimo, da navedete podatek za vsak program posebej. Izbiro označite z znakom x.)

Program UŽU	ZA TA PROGRAM NISEM USPOSOBLJEN/A	NIKOLI	EN-KRAT	DVA-DO PET-KRAT	ŠEST-DO DESET-KRAT	ENAJST-DO DVAJSET-KRAT	VEČ KOT DESET-KRAT	SODELOVAL/A SEM, VENDAR SE NE SPOMINJAM, KOLIKOKRAT
UŽU - Beremo in pišemo skupaj - BIPS								
UŽU - Most do izobrazbe - MI								
UŽU - Izzivi podeželja - IP								
UŽU - Moje delovno mesto - MDM								
UŽU - Moj korak - MK								
UŽU - Razgibajmo življenje z učenjem - RŽU								

**2. Predvidevamo, da ste se usposabljanja za učitelja/ico programov UŽU udeležili po napatilu izobraževalne ali neke druge organizacije. Zanima nas, ali so vse izvedbe programa/ov UŽU, pri katerih ste sodelovali, potekale v tej organizaciji?**

(Mogoč je samo en odgovor. Če so vas na usposabljanje napotile različne organizacije, označite odgovor, ki velja za večino organizacij.)

- Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- Da, vsi programi UŽU, pri izvedbi katerih sem sodeloval/a, so potekali v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.
- Nekaj programov UŽU, pri izvedbi katerih sem sodeloval/a, je potekalo v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, nekaj pa v drugi organizaciji oz. organizacijah.
- Nisem sodeloval/a pri nobeni izvedbi programa/ov UŽU v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, pač pa vedno v drugi organizaciji oz. organizacijah.
- Nikoli nisem sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU.
- Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3. Zanima nas, pri katerih vrstah organizacij ste doslej izvajali program/e UŽU in pri koliko različnih organizacijah te vrste ste izvajali program?

(Prosimo, vpišite vse vrste organizacij, ki so bile izvajalke/organizatorice programa/ov UŽU, ki ste ga/jih izvajali, ne glede na to, ali vas je ta organizacija napotila na usposabljanje ali ne. Za vsak program, za katerega ste usposobljeni, najprej izberite vrsto/e organizacije, kjer ste izvajali program/e UŽU, nato pa vpišite, pri koliko različnih organizacijah te vrste ste izvajali program. Primer: če ste določen program izvajali pri 1 ljudski univerzi in pri 3 srednjih šolah, boste v stolpcu ljudske univerze vpisali številko 1, pri srednjih šolah pa 3. Te številke ne predstavljajo števila izvedb – četudi ste npr. pri 1 ljudski univerzi izpeljali 10 izvedb programa, vpišete številko 1, če so bile vse izvedbe pri isti ljudski univerzi.)

Program UŽU	ZA TA PROGRAM NISEM USPOSOBLJEN/A	LJUDSKA UNIVERZA	ZASEBNA ORGANIZACIJA	OSNOVNA ŠOLA	SREDNJA ŠOLA	KNJIŽNICA	DRUGO (Prosimo, vpišite vse vrste organizacij, npr. 1 podjetje, 7 muzejev, 3 višje strokovne šole...)
UŽU - Beremo in pišemo skupaj - BIPS		Pri ..... različnih LU.	Pri ..... različnih zas.org.	Pri ..... različnih OŠ.	Pri ..... različnih sred.šol.	Pri ..... različnih knjiž.	
UŽU - Most do izobrazbe - MI		Pri ..... različnih LU.	Pri ..... različnih zas.org.	Pri ..... različnih OŠ.	Pri ..... različnih sred.šol.	Pri ..... različnih knjiž.	
UŽU - Izzivi podeželja - IP		Pri ..... različnih LU.	Pri ..... različnih zas.org.	Pri ..... različnih OŠ.	Pri ..... različnih sred.šol.	Pri ..... različnih knjiž.	
UŽU - Moje delovno mesto - MDM		Pri ..... različnih LU.	Pri ..... različnih zas.org.	Pri ..... različnih OŠ.	Pri ..... različnih sred.šol.	Pri ..... različnih knjiž.	
UŽU - Moj korak - MK		Pri ..... različnih LU.	Pri ..... različnih zas.org.	Pri ..... različnih OŠ.	Pri ..... različnih sred.šol.	Pri ..... različnih knjiž.	
UŽU - Razgibajm o življenje z učenjem - RŽU		Pri ..... različnih LU.	Pri ..... različnih zas.org.	Pri ..... različnih OŠ.	Pri ..... različnih sred.šol.	Pri ..... različnih knjiž.	

**4. Katerega leta ste doslej zadnjič sodelovali pri izvedbi kateregakoli programa UŽU?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programov UŽU.
- b) Leta 2013.
- c) Leta 2012.
- d) Leta 2011.
- e) Leta (Prosimo, vpišite.): \_\_\_\_\_
- f) Ne spominjam se.

**5. Če v letu 2013 ne sodelujete pri izvedbi nobenega programa UŽU, nas zanima, zakaj?**

(Prosimo, da v primeru, da v letu 2013 sodelujete pri izvedbi programa/ov UŽU, označite samo odgovor a). Mogočih je več odgovorov.)

- a) Leta 2013 sodelujem oz. sem sodeloval/a pri izvedbi programa/ov UŽU.
- b) To delo me ne zanima več.
- c) To delo me je začelo obremenjevati, zasičil/a sem se.
- d) Nimam časa.
- e) Delo je preslabo plačano.
- f) Delo ni plačano.
- g) Izvajanje programov UŽU ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu v njih preveč negotove.
- h) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.
- i) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, programa/ov UŽU trenutno ne izvaja.
- j) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, programa/ov UŽU ne izvaja več.
- k) Organizacija, s katero sem nazadnje sodeloval/a, me ni več povabila k sodelovanju.
- l) Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje sodeloval/a pri izvedbi programa/ov UŽU.
- m) Organizacija, kjer sem nazadnje sodeloval/a pri izvedbi programa/ov UŽU, ne obstaja več.
- n) Upokojil/a sem se.
- o) Med ljudmi iz okolja ni zanimanja za program/e UŽU.
- p) Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).
- q) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- r) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa/ov UŽU.

**6. Če nikoli niste sodelovali pri izvajanju programa/ov UŽU, nas zanima, zakaj?**

(Prosimo, da v primeru, da ste kdaj sodelovali pri izvajanju programa/ov UŽU, označite samo odgovor a). Mogočih je več odgovorov.)

- a) Enkrat ali večkrat sem sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU.  
 b) Na usposabljanju sem spoznal/a, da to delo ni zame. (Prosimo, pojasnite.)

---



---



---

- c) To delo me ne zanima. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---



---

- d) Delo je preslabo plačano.  
 e) Delo ni plačano.  
 f) Izvajanje programov UŽU ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu preveč negotove.  
 g) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni nikoli razporedila na to delo.  
 h) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ni nikoli izvajala programa/ov UŽU.  
 i) Organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, me ni nikoli povabila k sodelovanju.  
 j) Nobena od organizacij, ki v Sloveniji izvajajo programe UŽU, me ni povabila k sodelovanju.  
 k) Med ljudmi iz okolja ni zanimanja za program/e UŽU.  
 l) Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).  
 m) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---



---

**Sklop: SODELOVANJE Z ORGANIZACIJO, KI VAS JE NAPOTILA NA USPOSABLJANJE**

Ta sklop vprašanj pa se nanaša na vaše sodelovanje z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje. Prosimo, da se vaši odgovori nanašajo izključno na to organizacijo. Če ste sodelovali pri izvedbi programa oz. dejavnosti zgolj pri organizaciji, ki vas je napotila na usposabljanje, boste naleteli na nekatera podobna vprašanja, kot so v prejšnjem sklopu, vendar vas prosimo, da odgovore ponovite tudi tu.

Če vas nihče ni napotil na usposabljanje, to označite, vendar vas prosimo, da dobro razmislite, če je bilo temu res tako, saj je bilo mogoče usposabljanje brez napotila organizacije le izjemoma.

Če so vas na usposabljanje napotile različne organizacije, vas prosimo, da pri možnih odgovorih izberete tistega, ki označuje večino organizacij.

**7. Prosimo, označite tip organizacije, ki vas je napotila na usposabljanje:**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Ljudska univerza.
- b) Zasebna izobraževalna organizacija.
- c) Osnovna šola.
- d) Srednja poklicna ali strokovna šola.
- e) Gimnazija.
- f) Šolski center.
- g) Višja strokovna šola.
- h) Visoka šola.
- i) Fakulteta.
- j) Kulturna organizacija ali društvo.
- k) Zdravstvena organizacija ali društvo.
- l) Socialna organizacija ali društvo.
- m) Zavod za zaposlovanje.
- n) Gospodarska ali obrtna organizacija.
- o) Napotilo me je več organizacij in sicer: (Prosimo, vpišite samo tipe organizacij.)

---

- p) Drugo. (Prosimo, vpišite.) \_\_\_\_\_

---

- q) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

**8. Prosimo, označite, v kateri slovenski statistični regiji je sedež organizacije, ki vas je napotila na usposabljanje:**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Pomurska regija.
- b) Podravska regija.
- c) Koroška regija.
- d) Savinjska regija.
- e) Zasavska regija.
- f) Spodnjeposavska regija.
- g) Jugovzhodna Slovenija.
- h) Osrednjeslovenska regija.
- i) Gorenjska regija.
- j) Notranjsko - kraška regija.
- k) Goriška regija.
- l) Obalno - kraška regija.
- m) Napotilo me je več organizacij iz različnih regij: (Prosimo, vpišite samo regije, kjer imajo sedež organizacije, ki so vas napotile na usposabljanje.)

---

- n) Ne vem.
- o) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

**9. Kako bi opisali sedanje (delovno) razmerje z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje za učitelja/ico UŽU?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.
- b) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.
- c) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.
- d) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.
- e) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za določen čas.
- f) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.
- g) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.
- h) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.
- i) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka in tudi sedaj sem pri njej zunanji/a sodelavec/ka.
- j) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.
- k) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.
- l) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.
- m) Pred napotitvijo na usposabljanje nisem bil/a v nobenem razmerju z organizacijo, ki me napotila na usposabljanje, sedaj pa sem pri njej (Prosimo, dopišite vrsto razmerja: zaposlen/a za nedoločen čas, za določen čas, zunanji/a sodelavec/ka, prostovoljec/ka, ipd.) \_\_\_\_\_
- n) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- o) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

**10. Zanima nas, ali ste zadovoljni, kako je organizacija, ki vas je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z vami?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Zelo sem zadovoljen/a.
- b) Sem zadovoljen/a.
- c) Dokaj sem zadovoljen/a.
- d) Nisem posebno zadovoljen/a.
- e) Sem nezadovoljen/a.

(Prosimo, pojasnite svojo izbiro.) \_\_\_\_\_

---



---

- f) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa/ov UŽU.
- g) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

**11. Ali vam je organizacija, ki vas je napotila na usposabljanje za učitelja/ico UŽU, omogočila sodelovanje pri izvajanju programa/ov UŽU:**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Da, organizacija mi je vedno omogočila sodelovanje pri izvedbi programa/ov UŽU.
- b) Da, kadar je bila uspešna pri pridobivanju sredstev za izvajanje programa/ov UŽU.
- c) Da, organizacija mi je omogočila sodelovanje pri izvedbi programa/ov UŽU, dokler je obstajala, vendar zdaj ne obstaja več.
- d) Da, dokler sem bil/a zaposlen/a pri njej.
- e) Organizacija mi je včasih omogočila sodelovanje pri izvedbi programa/ov UŽU, včasih pa ne.
- f) Organizacija mi je v začetnih letih po usposobitvi omogočila sodelovanje pri izvedbi programa/ov UŽU, kasneje pa ne več.
- g) Ne, organizacija mi ni nikoli omogočila sodelovanja pri izvedbi programa/ov UŽU.
- h) Ne, ker nisem zaposlen/a v tej organizaciji.
- i) Ne, ker organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, nikoli ni izvajala programa/ov UŽU.
- j) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---



---

- k) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- l) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa/ov UŽU.

**12. Zanima nas, kako ste vi po usposobitvi za učitelja/ico UŽU sodelovali z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje:**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Vedno sem sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU, če mi je organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, to omogočila.
- b) Včasih sem se odzval/a povabilu organizacije, ki me je napotila na usposabljanje, za sodelovanje pri izvajanju programa/ov UŽU, včasih pa ne.
- c) Nikoli nisem želel/a sodelovati pri izvajanju programa/ov UŽU v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje. (Če želite, pojasnite.)

---

---

- d) Nekaj časa sem sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, vendar zdaj s to organizacijo ne želim več sodelovati. (Če želite, pojasnite.)

---

---

- e) Ustanovil/a sem (sam/a ali v sodelovanju z drugimi) lastno organizacijo, zato zdaj program/e UŽU izvajam v tem okviru.
- f) Zaposlil/a sem se v drugi organizaciji, ki tudi izvaja program/e UŽU, zato program/e sedaj izvajam tu.
- g) Ne zanima me sodelovanje pri izvajanju programa/ov UŽU.
- h) Drugo. (Prosimo, pojasnite.)

---

---

- i) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- j) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU.



**13. Kaj vas motivira oz. vas je motiviralo pri delu učitelja/ice UŽU?**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo me zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo me zanima, omogoča socialne stike.
- c) To delo me zanima, omogoča razvojno delo v okolju.
- d) Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program/e UŽU.
- e) Kreativno delo pri izvedbenem načrtovanju programa/ov UŽU.
- f) Sam/a si lahko načrtujem strukturiranost in organizacijo dela.
- g) Sam/a si lahko načrtujem čas.
- h) Delo je primerno plačano.
- i) Dodaten zaslužek.
- j) Zaposlitev.
- k) Dobri učinki programa/ov UŽU.
- l) Organizacija me vedno vabi k sodelovanju.
- m) Organizacija mi zagotavlja dobre pogoje za delo.
- n) Organizacija mi pomaga pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.
- o) Organizacija z učitelji/icami vzdržuje dobre odnose.
- p) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- q) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU.

**14. Zanima nas, ali ste z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje, pred usposabljanjem ali ob njegovem zaključku sklenili kakšen dogovor o sodelovanju v zvezi z vašo (novo) usposobljenostjo?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Ne. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_
- b) Da, sklenili smo pisni dogovor. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_
- c) Da, sklenili smo ustni dogovor. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_
- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_
- e) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

## Sklop: NAČRTI ZA PRIHODNOST

V zadnjem sklopu vprašanj nas zanima, kakšni so vaši morebitni načrti v zvezi s sodelovanjem pri izvajanju programa/ov UŽU.

### 15. Ali vam je delo učitelja/ice programa/ov UŽU všeč?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- b) Delo ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- c) Ne. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- d) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU.

### 16. V primeru, da sedaj delate kot učitelj/ica programa/ov UŽU, nas zanima, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti še pripravljene opravljati to delo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Ne delam kot učitelj/ica programa/ov UŽU.
- b) Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.
- c) Sedanji pogoji so ustrezni, želel/a bi si le (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- d) Imeti bi moral/a bolj proste roke pri izvajanju programa/ov UŽU. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- e) Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o delu učitelja/ice v programu/ih UŽU.
- f) Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki izvaja program/e UŽU.
- g) Delo bi moralo biti bolje plačano.
- h) Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za izvajanje programa/ov UŽU.
- i) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- j) Pod nobenimi pogoji ne bi več sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU.

**17. V primeru, da sedaj ne delate kot učitelj/ica programa/ov UŽU, nas zanima, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti pripravljeni opravljati to delo?**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Delam kot učitelj/ica programa/ov UŽU.
- b) Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.
- c) Imeti bi moral/a bolj proste roke pri izvajanju programa/ov UŽU. (Prosimo, pojasnite.)

\_\_\_\_\_

- d) Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o delu učitelja/ice v programu/ih UŽU.
- e) Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki izvaja program/e UŽU.
- f) Delo bi moralo biti bolje plačano.
- g) Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za izvajanje programa/ov UŽU.
- h) Nekdo bi me moral spodbuditi k sodelovanju. (Prosimo, pojasnite.)

\_\_\_\_\_

- i) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- j) Pod nobenimi pogoji ne bi sodeloval/a pri izvajanju programa/ov UŽU.

**18. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim sodelovanjem oz. nesodelovanjem pri izvajanju programa/ov UŽU povedati še kaj?**

(Prosimo, vpišite.)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2:

**VPRAŠALNIK ZA ORGANIZACIJO, KI JE NA USPOSABLJANJE NAPOTILA  
KANDIDATE/TKE ZA  
UČITELJE/ICE PROGRAMA/OV USPOSABLJANJA ZA  
ŽIVLJENJSKO USPEŠNOST – UČITELJE/ICE UŽU**

Spoštovani!

Kot smo vam že povedali v splošnem dopisu, je ta vprašalnik namenjen analizi, kako pogosto je potrebno izpeljevati posamezne programe usposabljanja, da pravočasno usposobimo potrebno število novih učiteljev, svetovalcev ali učiteljev zaradi razumljive fluktuacije osebja v daljših časovnih obdobjih. Vljudno vas prosimo, da vprašalnik izpolnite in nam ga vrnete. Vaši podatki, ki so za nas zelo dragoceni, bodo obravnavani anonimno in nobena informacija, ki nam jo boste posredovali, ne bo posredovana tretji osebi, niti nobena informacija ne bo imela nikakršnega vpliva na vašo organizacijo v zvezi z vsebinami, ki so predmet tega vprašalnika. Vaše informacije bodo obravnavane zgolj kumulativno skupaj z informacijami drugih, ki bodo odgovorili na vprašalnik. Povemo pa naj, da smo podoben vprašalnik poslali tudi osebam, ki ste jih napotili na usposabljanje in so usposabljanje tudi uspešno zaključile. Tudi njih sprašujemo za mnenje o vsebinah, ki so zajete v spodnjih vprašanjih. Še enkrat vas prav lepo prosimo za izpolnitev vprašalnika, za kar se vam toplo zahvaljujemo!

Strokovna skupina ACS

**Splošna navodila za izpolnjevanje vprašalnika:**

Najprej vam dajemo nekaj pojasnil v zvezi s programi Usposabljanje za življenjsko uspešnost (v nadaljevanju: UŽU). Vprašalnik zajema vprašanja v zvezi z izvajanjem naslednjih programov UŽU:

Beremo in pišemo skupaj –BIPS

Most do izobrazbe - MI

Izzivi podeželja - IP

Moje delovno mesto - MDM

Moj korak - MK

Razgibajmo življenje z učenjem – RŽU.

Kot boste videli, je celoten vprašalnik pripravljen tako, da boste sočasno odgovarjali o vseh programih UŽU, ki jih izvajate, četudi jih morebiti izvajate več. Vemo, da bomo s tem dobili bolj posplošeno sliko, saj se boste morali pri odgovorih odločiti za tistega, ki najbolje označuje vse UŽU programe, ki jih izvajate ali pa ste jih izvajali, kar pa morebiti za kakšnega izmed njih ne drži. Kjer se nam je zdelo pomembno, smo zato omogočili, da nas boste na velike razlike lahko opozorili. Nas zanima stanje v zvezi z vsemi programi UŽU, ne prav natančno za vsak program UŽU posebej.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov, vsaka organizacija izpolnjuje samo 1. del in enega izmed preostalih treh:

1. del so Uvodna vprašanja, na katera **odgovarjate vsi**,
2. del, označen z rimsko I – na vprašanja, ki jih ima ta del, odgovarjate **samo tisti, pri katerih še delujejo vsi usposobljeni** (ostale organizacije pa ta del izpustite),
3. del, označen z rimsko II – na vprašanja, ki jih ima ta del, odgovarjate **samo tisti, pri katerih še deluje nekaj usposobljenih, nekaj pa ne več** (ostale organizacije ta del izpustite),
4. del, označen z rimsko III – na vprašanja, ki jih ima ta del, odgovarjate **samo tisti, pri katerih ne deluje nihče več od usposobljenih** (ostale organizacije ta del izpustite).

Podrobnejša navodila o tem so v nadaljevanju.

Če pri posameznem vprašanju ni navedeno drugače, vas prosimo, da na vprašanja odgovorite tako, da obkrožite en ali več možnih odgovorov ali vpišete odgovor na označeno mesto. V nekaterih primerih vas prosimo tudi za pojasnilo k posameznemu izbranemu odgovoru.

## Sklop: UVODNA VPRAŠANJA

Najprej vas prosimo za nekaj splošnih podatkov o vaši organizaciji.

### 1. Prosimo, označite vrsto vaše organizacije:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Ljudska univerza.
  - b) Zasebna izobraževalna organizacija.
  - c) Osnovna šola.
  - d) Srednja poklicna ali strokovna šola.
  - e) Gimnazija.
  - f) Šolski center.
  - g) Višja strokovna šola.
  - h) Visoka šola.
  - i) Fakulteta.
  - j) Izobraževalno društvo.
  - k) Kulturna organizacija ali društvo.
  - l) Zdravstvena organizacija ali društvo.
  - m) Socialna organizacija ali društvo.
  - n) Zavod za zaposlovanje.
  - o) Gospodarska ali obrtna organizacija.
  - p) Drugo. (Prosimo, vpišite.) \_\_\_\_\_
- 
- 
- 

### 2. Prosimo, označite, v kateri slovenski statistični regiji je sedež vaše organizacije:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Pomurska regija.
- b) Podravska regija.
- c) Koroška regija.
- d) Savinjska regija.
- e) Zasavska regija.
- f) Spodnjeposavska regija.
- g) Jugovzhodna Slovenija.
- h) Osrednjeslovenska regija.
- i) Gorenjska regija.
- j) Notranjsko - kraška regija.
- k) Goriška regija.
- l) Obalno-kraška regija.

### 3. Kako na podlagi vaših izkušenj na splošno ocenjujete fluktuacijo usposobljenega osebja pri programih UŽU pri vas?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Fluktuacija usposobljenega osebja pri programih UŽU pri nas je nad normalno pričakovanim obsegom.
- b) Fluktuacija usposobljenega osebja pri programih UŽU pri nas je v normalno pričakovanem obsegu.
- c) Fluktuacija usposobljenega osebja pri programih UŽU pri nas je pod normalno pričakovanim obsegom.
- d) Fluktuacije usposobljenega osebja pri programih UŽU pri nas ni.

### 4. Ne glede na povsem konkretne primere v zvezi z izvajanjem programov UŽU pri vas, o čemer vas bomo povprašali v nadaljevanju, nas zanima, kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenega osebja pri programih UŽU?

(Prosimo, da ob vsaki trditvi pokažete svojo izbiro tako, da obkrožite eno izmed številk med 1 do 3, pri čemer s **številko 1** označite tisto trditev, ki se vam zdi zelo pomembna, vplivna na fluktuacijo, s **številko 2** trditev, ki srednje vpliva na fluktuacijo, s **številko 3** tisto trditev, ki ima malo ali pa sploh nič vpliva na fluktuacijo.)

KAJ NAJBOLJ VPLIVA NA FLUKTUACIJO?	Zelo vplivno.	Srednje vplivno.	Malo ali sploh nič vpliva.
a) Nezadovoljstvo z delovnimi razmerami.	1	2	3
b) Slabo plačilo.	1	2	3
c) Drugi strokovni izzivi.	1	2	3
d) Zasičenost.	1	2	3
e) Neurejeno financiranje in s tem neredna plačila.	1	2	3
f) Družbena nepriznanost tega dela.	1	2	3
g) Strokovna stagnacija dejavnosti.	1	2	3
h) Premajhna podpora drugih.	1	2	3
i) Težki delovni pogoji.	1	2	3
j) Nezanimanje potencialnih uporabnikov.	1	2	3
k) Neurejeni status poklica.	1	2	3
l) Upad motivacije.	1	2	3
m) Spremembe v strokovnih konceptih dejavnosti.	1	2	3
n) Slaba usposobljenost.	1	2	3
o) Preobremenjenost.	1	2	3
p) Slabi medsebojni odnosi.	1	2	3
q) Slaba organizacija dela.	1	2	3
r) Osebni razlogi in razmere.	1	2	3
s) Ukinitev ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov.	1	2	3
t) Nejasna prihodnost.	1	2	3
u) Prevzem kadra od konkurenčnih organizacij.	1	2	3
v) Preveč izvajalcev dejavnosti v okolju.	1	2	3

w) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Sklop: IZVAJANJE PROGRAMOV UŽU

V tem sklopu vprašanj nas zanima, kako je pri vas z izvajanjem programov UŽU, kako ocenjujete število usposobljenih učiteljev/ic UŽU in če usposobljeni/e učitelji/ice še delajo v okviru vaše organizacije.

### 5. Zanima nas, kateri/e program/e UŽU izvajate pri vas in kolikokrat ste posamezni/e program/e doslej izvedli:

(Prosimo, da odgovorite za vsak program UŽU posebej. Za vsak program UŽU je mogoč samo en odgovor, označite ga z znakom X.)

Program UŽU	ZA TA PROGRAM NIMAMO USPOSOBLJENIH UČITELJEV/IC	NIKOLI	ENKRAT	DVA-DO PET-KRAT	ŠEST-DO DESET-KRAT	ENAJST-DO DVAJSET-KRAT	VEČ KOT DVAJSET-KRAT	IZVAJALI SMO GA, VENDAR NE VEMO, KOLIKOKRAT
UŽU – Beremo in pišemo skupaj –BIPS								
UŽU – Most do izobrazbe - MI								
UŽU – Izzivi podeželja - IP								
UŽU – Moje delovno mesto - MDM								
UŽU- Moj korak - MK								
UŽU – Razgibajmo življenje z učenjem - RŽU								

### 6. Ali vsako leto izvajate program/e UŽU?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da, od takrat, ko imamo usposobljene učitelje/ice.
- b) Izvajamo ga/jih, vendar ne vsako leto. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- c) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- d) Pri nas nismo nikoli izvajali programa/ov UŽU.

**7. Zanima nas, ali pri vas izvajajo program/e UŽU samo tisti/e učitelji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da, pri nas izvajajo program/e UŽU samo učitelji/ice, ki smo jih mi napotili na usposabljanje.
- b) Ne, pri nas poleg tistih učiteljev/ic UŽU, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, izvajajo program/e UŽU še drugi učitelji/ice.
- c) Nikogar od učiteljev/ic, ki pri nas izvajajo program/e UŽU, nismo mi napotili na usposabljanje.
- d) Pri nas nismo nikoli izvajali programa/ov UŽU.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. Katerega leta ste doslej zadnjič izvedli kakšen program UŽU z učitelji/icami, ki ste jih vi napotili na usposabljanje?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Leta 2013.
- b) Leta 2012.
- c) Leta 2011.
- d) Leta: (Prosimo, vpišite.) \_\_\_\_\_
- e) Ne spominjamo se.
- f) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- g) Pri nas nismo nikoli izvajali programa/ov UŽU.

**9. Zanima nas podatek, koliko učiteljev/ic UŽU ste doslej vi napotili na usposabljanje?**

(Prosimo, da upoštevate samo tiste, ki ste jih vi napotili na usposabljanje in ki so tudi uspešno zaključili/le usposabljanje za učitelje/ice UŽU. Ta podatek je po vsej verjetnosti enak podatku, ki smo vam ga posredovali skupaj z vprašalnikom, vendar vas prosimo, da ga vseeno vpišite. Če pa je vaš podatek drugačen, vpišite vaš podatek. Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Na usposabljanje smo napotili (Prosimo, vpišite število.): \_\_\_\_\_  
kandidatov/datk, ki so uspešno zaključili/le usposabljanje za učitelje/ice UŽU.
- b) Na usposabljanje za učitelje/ice UŽU nismo napotili nikogar.
- c) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**10. Zanima nas vaš podatek, koliko usposobljenih učiteljev/ic še izvaja program/e UŽU v okviru vaše organizacije:**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Vsi še delujejo pri nas kot učitelji/ice UŽU.
- b) Pri nas deluje še (Prosimo, navedite število.) \_\_\_\_\_ od tistih učiteljev/ic UŽU, ki smo jih mi napotili na usposabljanje.
- c) Pri nas je delovalo v preteklosti (Prosimo, navedite število.) \_\_\_\_\_ učiteljev/ic UŽU, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, zdaj pa ne deluje nihče več.
- d) Pri nas sicer izvajamo oz. smo izvajali program/e UŽU, vendar nihče od učiteljev/ic UŽU, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, nikoli pri nas ni izvajal programa/ov UŽU.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- f) Pri nas nismo nikoli izvajali programa/ov UŽU.

V nadaljevanju sledi nekaj vprašanj, ki so o učiteljih/icah UŽU namenjena različnim organizacijam oz. organizacijam z različnimi razmerami glede na delujoče učitelje/ice UŽU.

Prosimo vas, da **glede na razmere pri vas odgovorite na vprašanja v ustreznem razdelku vprašalnika, označenim z rimsko številko, vprašanj v drugih razdelkih, prav tako označenih z rimskimi številkami, pa ne izpolnjujte.**

Kateri razdelek je primeren za vas, boste razbrali v uvodu k posameznemu razdelku.

**I. VPRAŠANJA ZA TISTE ORGANIZACIJE, PRI KATERIH ŠE DELUJEJO VSI UČITELJI/ICE UŽU, KI JIH JE ORGANIZACIJA NAPOTILA NA USPOSABLJANJE**

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 10 obkrožile odgovor **a – vsi/e učitelji/ice UŽU še delujejo pri vas.**

Če ste pri vprašanju št. 10 obkrožili odgovor **e - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

**Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSABLJENIH UČITELJEV/IC UŽU**

V tem sklopu vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila učiteljev/ic UŽU.

**11. Vaša ocena o potrebnem številu usposobljenih učiteljev/ic UŽU in njihovi izbiri je bila očitno ustrezna. Zanima nas, čemu pripisujete to dejstvo, pri čemer vas prosimo, da se pri odgovorih omejite na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z vašo organizacijo?**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Dobro smo ocenili potrebe po številu učiteljev/ic.
- b) Izbrali smo prave ljudi za učitelje/ice UŽU.
- c) Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, zato lahko izvajamo program/e UŽU v skladu s številom usposobljenih učiteljev/ic.
- d) Med ljudmi v okolju vlada veliko zanimanje za programe UŽU.
- e) Odločili smo se, da bo/do program/i UŽU redni del naše izobraževalne ponudbe.
- f) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12. Kaj mislite, da motivira vaše usposobljene učitelje/ice, da še izvajajo program/e UŽU pri vas?**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo jih zanima, omogoča socialne stike.
- c) To delo jih zanima, omogoča razvojno delo v okolju.
- d) Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program/e UŽU.
- e) Kreativno delo pri izvedbenem načrtovanju programa/ov UŽU.
- f) Sami si lahko načrtujejo strukturiranost in organizacijo dela.
- g) Sami si lahko načrtujejo čas.
- h) Delo je primerno plačano.
- i) Dodaten zaslužek.
- j) Zaposlitev.
- k) Dobri učinki programa/ov UŽU.
- l) Mi jih vedno vabimo k sodelovanju.
- m) Mi jim zagotavljamo dobre pogoje za delo.
- n) Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.
- o) Z učitelji/icami vzdržujemo dobre odnose.
- p) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---



---

**13. Zanima nas, ali ste imeli z učitelji/icami UŽU kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni/e učitelji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, obvezali/e, da bodo izvajali/e program/e UŽU pri vas?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_
- c) Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.) \_\_\_\_\_
- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---



---

**14. Zanima nas, kako ocenjujete število usposobljenih učiteljev/ic glede na vaše potrebe po izvajanju programa/ov UŽU:**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Usposobljenih imamo ravno prav učiteljev/ic UŽU.  
b) Usposobljenih imamo preveč učiteljev/ic UŽU, ker smo v času usposabljanja menili, da: (Dopolnite, prosimo.) \_\_\_\_\_

---

---

- c) Usposobljenih imamo premalo učiteljev/ic UŽU. (Pojasnite malo več, prosimo.)

---

---

- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---

---

**15. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega učitelja/ico UŽU?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da (Vpišite, koliko.): \_\_\_\_\_  
b) Da, vendar še ne vemo, koliko.  
c) Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za programe UŽU ipd.).  
d) Ne.

**16. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim izvajanjem oz. neizvajanjem programa/ov UŽU in sodelovanjem z usposobljenimi učitelji/icami UŽU povedati še kaj?**

(Prosimo, vpišite.)

---

---

---

---

Hvala za sodelovanje!

**II. VPRAŠANJA ZA TISTE ORGANIZACIJE, PRI KATERIH DELUJE LE DEL TISTIH USPOSOBLJENIH UČITELJEV/IC UŽU, KI JIH JE ORGANIZACIJA NAPOTILA NA USPOSABLJANJE**

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 10 obkrožile odgovor **b – da pri vas še deluje del usposobljenih učiteljev/ic UŽU**.

Če ste pri vprašanju št. 10 obkrožili odgovor **e - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

**Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSOBLJENIH UČITELJEV/IC UŽU**

V nadaljevanju pa vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila učiteljev/ic UŽU.

**17. Zanima nas, čemu pripisujete dejstvo, da del usposobljenih učiteljev/ic UŽU, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, ne deluje več pri vas, pri čemer vas prosimo, da se pri tem vprašanju omejite na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z vašo organizacijo?**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Nismo dobro ocenili potreb po številu učiteljev/ic, na usposabljanje smo napotili preveč učiteljev/ic.
- b) Med vsemi izbranimi niso bili vsi primerni za učitelje/ice UŽU, zato vsem nismo ponudili sodelovanja.
- c) Za razmere, ki so vladale v času, ko smo učitelje/ice napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali program/e UŽU pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d) Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, vendar ne v taki meri, da bi lahko program/e UŽU izvajali vsi usposobljeni učitelji/ice.
- e) Med ljudmi v okolju ni zadostnega zanimanja za program/e UŽU.
- f) Del učiteljev/ic UŽU smo napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih učiteljev/ic UŽU ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.
- g) Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, program/i UŽU ni/niso več v ospredju našega zanimanja.
- h) Že ob napotitvi sodelavcev na usposabljanje smo načrtovali, da vsi ne bodo izvajali programa/ov UŽU. Del sodelavcev, ki delajo na drugih področjih, smo napotili na usposabljanje, da bi se seznanili z načinom dela v programu/ih UŽU in to znanje prenašali v svoje delo.
- i) Naša ocena o potrebnem številu učiteljev/ic UŽU je bila ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri nas, so osebni razlogi učiteljev/ic UŽU in ne na naši strani.
- j) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**18. Kaj mislite, da motivira vaše usposobljene učitelje/ice UŽU, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, da še izvajajo program/e UŽU pri vas?**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo jih zanima, omogoča socialne stike.
- c) To delo jih zanima, omogoča razvojno delo v okolju.
- d) Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program/e UŽU.
- e) Kreativno delo pri izvedbenem načrtovanju programa/ov UŽU.
- f) Sami si lahko načrtujejo strukturiranost in organizacijo dela.
- g) Sami si lahko načrtujejo čas.
- h) Delo je primerno plačano.
- i) Dodaten zaslužek.
- j) Zaposlitev.
- k) Dobri učinki programa/ov UŽU.
- l) Mi jih vedno vabimo k sodelovanju.
- m) Mi jim zagotavljamo dobre pogoje za delo.
- n) Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.
- o) Z učitelji/icami vzdržujemo dobre odnose.
- p) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---



---

**19. Vsi učitelji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, ne delujejo več pri vas. V čem so po vašem mnenju za to njihovi razlogi?**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so odklonili/e sodelovanje.
- b) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so nekaj časa sodelovali/e z nami, zdaj pa jih to delo ne zanima več.
- c) To delo jih je začelo obremenjevati, zasičili so se.
- d) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice nimajo več časa za sodelovanje.
- e) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice niso bili/e zadovoljni/e s plačilom.
- f) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so sprejeli/e drugo delo v organizaciji.
- g) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice ne morejo več sodelovati (preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt...).
- h) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so se upokojili/e.
- i) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so začeli/e izvajati program/e UŽU pri drugih organizacijah.
- j) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so ustanovili/e lastne organizacije in zdaj program/e UŽU izvajajo sami/e.
- k) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice niso več zaposleni/e pri nas.
- l) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so prevzele konkurenčne organizacije.
- m) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---



---

**20. Zanima nas, ali ste imeli z učitelji/icami UŽU kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni/e učitelji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, obvezali/e, da bodo izvajali/e program/e UŽU pri vas?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- c) Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**21. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega/o učitelja/ico UŽU?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da (Vpišite, prosimo, koliko.): \_\_\_\_\_
- b) Da, vendar še ne vemo, koliko.
- c) Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za programe UŽU ipd.).
- d) Ne.

**22. Če bi se pri vas oglasili/e učitelji/ice UŽU, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, vendar z njimi nikoli ali zadnja leta ne sodelujete, ali bi jim bili pripravljene omogočiti izvajanje programa/ov UŽU?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Mogoče, odvisno kdo bi želel sodelovati.
- c) Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanja za programe UŽU ipd.).
- d) Ne.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**23. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim izvajanjem oz. neizvajanjem programa/ov UŽU in sodelovanjem z usposobljenimi učitelji/icami UŽU povedati še kaj?**

(Prosimo, vpišite.)

---

---

---

---

Hvala za sodelovanje!



**III. VPRAŠANJA ZA TISTE ORGANIZACIJE, PRI KATERIH NE DELUJE NIHČE/NOBENA OD USPOSOBLJENIH UČITELJEV/IC UŽU, KI JIH JE TA ORGANIZACIJA NAPOTILA NA USPOSABLJANJE**

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 10 obkrožile odgovor **c – usposobljeni učitelji/ice so v preteklosti sodelovali/le, zdaj pa ne več** ali odgovor **d - usposobljeni učitelji/ice niso nikoli sodelovali/le** ali odgovor **f – organizacija ni nikoli izvajala programov UŽU**.

Če ste pri vprašanju št. 10 obkrožili odgovor **e - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

**Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSOBLJENIH UČITELJEV/IC UŽU**

V nadaljevanju pa vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila učiteljev/ic UŽU.

**24. Zanima nas, čemu pripisujete dejstvo, da pri vas ne deluje nihče več od usposobljenih učiteljev/ic UŽU, pri čemer vas prosimo, da se pri tem vprašanju omejite na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z vašo organizacijo?**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Nismo dobro ocenili potreb po številu učiteljev/ic, na usposabljanje smo napotili preveč učiteljev/ic.
- b) Med vsemi izbranimi niso bili vsi pravi ljudje za učitelje/ice programa/ov UŽU, zato jim nismo ponudili sodelovanja.
- c) Razmere so se po usposabljanju spremenile – če bi jih poznali prej, sploh nikogar ne bi napotili na usposabljanje.
- d) Za razmere, ki so vladale v času, ko smo učitelje/ice napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali program/e UŽU pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- e) Žal smo imeli smolo pri izbiri kandidatov za učitelje/ice UŽU, pri izvedbi se je izkazalo, da nihče ni primeren za to delo.
- f) Nismo bili uspešni pri pridobivanju sredstev pristojnega ministrstva za izvajanje programa/ov UŽU.
- g) Dejavnost podpira tudi pristojno ministrstvo, vendar ne v taki meri, da bi lahko program/e UŽU izvajali vsi usposobljeni učitelji/ice.
- h) Med ljudmi v okolju ni zanimanja za program/e UŽU.
- i) Del učiteljev/ic smo napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih učiteljev/ic UŽU ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.
- j) Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, program/i UŽU ni/niso več v ospredju našega zanimanja.
- k) Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, programa/ov UŽU ne izvajamo več.
- l) Nikoli nismo nameravali izvajati programov UŽU. Tiste sodelavce, ki delajo na drugih področjih, smo napotili na usposabljanje, da bi se seznanili z načinom dela v programu/ih UŽU in to znanje prenašali v svoje delo.
- m) Naša ocena o potrebnem številu učiteljev/ic UŽU je bila ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri nas, so osebni razlogi učiteljev/ic UŽU in ne na naši strani.
- n) Nikoli nismo izvajali programa/ov UŽU.
- o) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**25. Učitelji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, ne delujejo več pri vas. V čem so po vašem mnenju za to njihovi razlogi?**

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Usposobljeni/e učitelji/ice so odklonili/e sodelovanje.
- b) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so nekaj časa sodelovali/e z nami, zdaj pa jih to delo ne zanima več.
- c) To delo jih je začelo obremenjevati, zasičili so se.
- d) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice nimajo več časa za sodelovanje.
- e) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice niso bili/e zadovoljni/e s plačilom.
- f) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so sprejeli/e drugo delo v organizaciji.
- g) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice ne morejo več sodelovati (preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt...).
- h) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so se upokojili/e.
- i) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so začeli/e izvajati program/e UŽU pri drugih organizacijah.
- j) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice so ustanovili/e lastne organizacije in zdaj program/e UŽU izvajajo sami/e.
- k) Nekateri/e usposobljeni/e učitelji/ice niso več zaposleni/e pri nas.
- l) Nekatero usposobljeno učitelje/ice so prevzele konkurenčne organizacije.
- m) Nikoli nismo izvajali programa/ov UŽU.
- n) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---



---

**26. Zanima nas, ali ste imeli z učitelji/icami UŽU kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni/e učitelji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, obvezali/e, da bodo izvajali/e program/e UŽU pri vas?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---



---

- c) Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.) \_\_\_\_\_

---



---

- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---



---

**27. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega/o učitelja/ico UŽU?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da (Vpišite, prosimo, koliko.): \_\_\_\_\_
- b) Da, vendar še ne vemo, koliko.
- c) Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za programe UŽU ipd.).
- d) Ne.

**28. Če bi se pri vas oglasili/e učitelji/ice UŽU, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, vendar z njimi nikoli ali zadnja leta ne sodelujete, ali bi jim bili pripravljene omogočiti izvajanje programa/ov UŽU?**

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Mogoče, odvisno kdo bi želel sodelovati.
- c) Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanje za programe UŽU ipd.).
- d) Ne.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) \_\_\_\_\_

---

---

**29. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim izvajanjem oz. neizvajanjem programa/ov UŽU in sodelovanjem z usposobljenimi učitelji/icami UŽU povedati še kaj?**

(Prosimo, vpišite.)

---

---

---

---

Hvala za sodelovanje!